



U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE DE LISBOA

Cultura Organizacional e Gestão Estratégica de Recursos Humanos: estudo de caso de uma empresa de sucesso.

Adriana Apanavicius

Orientador: Professor Doutor Albino Lopes

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Sociologia do Trabalho e das Organizações.

Lisboa
2013

Em razão da nacionalidade da pesquisadora, esta dissertação está escrita em português do Brasil, respeitando-se as regras do Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

Ao meu irmão, meu porto seguro, por me mostrar que a cada dia devo ser uma pessoa melhor. E por me incentivar tanto durante todo este processo. Sem ele, certamente, nada disso teria sido possível.

Agradecimentos

Registro aqui meu profundo agradecimento a todos aqueles que contribuíram direta e indiretamente para a concretização desta jornada e a conclusão deste estudo, destacando:

O Professor Doutor Albino Lopes, orientador desta dissertação e orientador de tantas conversas e ricas discussões durante todo o percurso do mestrado. Um agradecimento especial por ter me proporcionado tantas oportunidades de reflexão e por me abrir tantos caminhos de pensamento, que muito contribuíram para a pessoa e a profissional que sou hoje. A muitos outros professores e amigos da faculdade, que também enriqueceram as discussões e me ajudaram, seja pela orientação, seja pela mão na massa, seja no apoio meramente pela companhia. Em destaque, à Professora Doutora Maria Conceição Cerdeira, à Professora Doutora Helena Sant'Anna, ao Professor Doutor Hermano Carmo, ao Professor Doutor José Luis Nascimento, todos que contribuíram muito na construção deste trabalho e na clarificação de minhas ideias.

O Grupo Pão de Açúcar, por ter me disponibilizado o acesso aos dados utilizados nesta pesquisa e me permitido a discussão e reflexão no próprio ambiente de trabalho.

Meus amigos portugueses, que tornaram minha estada neste querido país muito mais leve e prazerosa, em destaque ao Miguel, por ter sido em tantos momentos “minha família”, me suportando nos momentos de saudade do Brasil e me ter proporcionado lembranças tão especiais; ao Ivan, pela companhia diária, pelo apoio, pelas boleias para a faculdade, e por ter tornado minha estada em Portugal, certamente, muito mais divertida; e à família do João, por ter me deixado ser parte dela.

Meus amigos brasileiros, pelas horas incansáveis de Skype, independentemente do fuso horário, tanto para suportar a saudade, quanto para me ajudar nos pensamentos e reflexões dos meus trabalhos. Em especial, à Tatiana, que faz de qualquer conversa, uma rica conversa; ao Guilherme, que fez a distância não existir; ao Felipe Correia, meu irmão luso-brasileiro; à Mariane, minha confidente; ao Bruno Carramenha, que faz qualquer papo fluir; à Julia, que me inspira e a quem eu sempre escuto; ao Marcel, por se fazer tão presente; à Roberta, por tanta atenção; à Bete, pela perfeita revisão, e a todos os outros que foram me visitar fisicamente, ou estiveram por perto, de alguma forma.

E toda a minha família, em especial meus pais queridos, irmãos e cunhadas, pelo suporte e incentivo. E pelo amor enviado diariamente, mesmo com a distância. E o João, que é quem me incentiva e me ajuda a ir mais longe todos os dias. Sem vocês, eu não teria chegado até aqui. Muito, muito obrigada a todos vocês!

RESUMO

O contexto de globalização e competitividade ao qual as empresas hoje funcionam, vem estabelecendo novos modelos para a gestão e as relações dos indivíduos com o seu trabalho. Dos gestores, esperam-se os altos resultados, provindos de suas habilidades técnicas e de liderança, enquanto dos funcionários, o comprometimento e motivação, para garantir a alta produtividade. Diante disto, a gestão da cultura organizacional ganha mais espaço nas organizações, impactando em processos, estratégias e principalmente, em gestão de pessoas. É neste cenário que a presente dissertação espera deixar seu contributo, centrando-se na problemática da gestão de cultura por meio dos valores organizacionais e na relação que estes têm com a satisfação dos funcionários. O estudo de caso exposto analisa o modelo de gestão cultural do maior grupo de distribuição da América Latina, trazendo resultados que comprovam a importância dos trabalhos pela cultura organizacional e que quanto mais aderência os funcionários tiverem aos valores da empresa para que trabalham, mais satisfeitos serão, além de contribuírem para que a empresa tenha a cultura que tanto deseja.

Palavras-chave: cultura organizacional, valores organizacionais, satisfação no trabalho.

ABSTRACT

In the context of globalization and competitiveness in which today's companies work, it has been established new models for management and relationship of individuals with their work. Of company managers, its expected high results, coming from their technical abilities and leadership capabilities, while of the employees, its expected commitment and motivation, in order to assure high productivity. In face of all this, organizational cultural management gains more space in the organizations, impacting in processes, strategies and mainly, in people management. It is in this scenario that this dissertation hopes to give its contribution, focusing in the cultural management problem through organizational values and in the relation between this and the satisfaction of the employees. This case study describes the analysis of the cultural management model of the largest distribution group of the Latin America, bringing results that prove the importance of working with organizational culture and that if the adherence of the employees with the company values is increased, the happier they will be, besides giving contribution to the company in order for it to reach its goal.

Keys-words: Organizational culture, organizational values, job satisfaction.

Dedicatória.....	iii
Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	v
Abstract.....	vi

ÍNDICE GERAL

1. Introdução.....	1
1.1. Introdução ao problema e pertinência do estudo.....	1
1.2. Organização da dissertação.....	4
1.3. Resultados esperados.....	5
2. Referencial teórico.....	6
2.1. Conceitos de cultura.....	6
2.1.1. Os conceitos de cultura de Schein.....	7
2.1.1.1. Os níveis de uma cultura.....	10
2.1.2. Os conceitos de cultura de Robbins.....	11
2.2. Dimensões de cultura.....	13
2.2.1. As dimensões de Hofstede.....	14
2.2.2. O modelo de Quinn e os valores contrastantes.....	16
2.3. Valores organizacionais.....	18
2.3.1. Dos valores culturais para os valores organizacionais.....	19
2.4. Satisfação no trabalho.....	21
2.4.1. Definições e conceitos de satisfação no trabalho.....	21
2.5. Cultura organizacional X satisfação profissional.....	22
3. Método de investigação.....	23
3.1. Etapas da pesquisa.....	26
3.2. Técnicas de recolha de dados.....	27
3.2.1. Análise documental.....	27
3.2.2. Entrevistas.....	28
3.2.3. Questionários.....	29
3.2.4. Análise ambiental.....	29
3.3. Tratamento das entrevistas.....	30
3.3.1. Tratamento dos questionários.....	34
4. Enquadramento do setor de distribuição no Brasil.....	34
4.1. Aspectos gerais da competitividade do setor.....	34
4.2. Caracterização do setor.....	35
4.3. Caracterização da mão de obra.....	36
5. Apresentação do objeto de estudo e do caso.....	36
5.1. Caracterização da empresa.....	36
5.2. Histórico da empresa.....	37
5.3. Gestão da cultura na empresa.....	38
5.3.1. Governança do programa.....	39
5.3.2. Comunicação.....	40
5.3.3. Diagnósticos de cultura.....	40
5.3.4. Planos de ação.....	42
5.3.5. Outros diagnósticos.....	42

6.	Resultados obtidos.....	44
6.1.	Objetivo do estudo	44
6.2.	Resultados de aderência aos valores.....	45
6.3.	Outros resultados	52
7.	Análises e considerações sobre o caso	56
8.	Conclusões e considerações finais	58
9.	Bibliografia	1
10.	Anexos.....	11

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de cultura. (Schein, 2009, p. 24)	10
Figura 2 - Modelo dos valores contrastantes. Adaptado de Neves e Lopes (2000).	17
Figura 3 - Triangulação de métodos. Fonte: Yin (2005)	26
Figura 4 - Inventário de cultura organizacional (Fonte: Relatórios GPA)	41

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Agrupamento dos valores por polos. (Schwartz & Ros, 1995, p. 116).....	20
Tabela 2 - Etapas do estudo realizado.....	27
Tabela 3 - Classificação por categorias.	32

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Relação entre os índices de satisfação das pessoas que acham o valor Humildade importante para si e o veem sendo praticado com as pessoas que o acham importante para si, porém não o veem sendo praticado.	46
Gráfico 2. Relação entre os índices de satisfação das pessoas que acham o valor Determinação e Garra importante para si e o veem sendo praticado com as pessoas que o acham importante para si, porém não o veem sendo praticado.	47
Gráfico 3. Relação entre os índices de satisfação das pessoas que acham o valor Disciplina importante para si e o veem sendo praticado com as pessoas que o acham importante para si, porém não o veem sendo praticado.	48
Gráfico 4. Relação entre os índices de satisfação das pessoas que acham o valor Equilíbrio Emocional importante para si e o veem sendo praticado com as pessoas que o acham importante para si, porém não o veem sendo praticado.	48
Gráfico 5. Comparativo de diferenças percentuais entre os índices de satisfação em relação à importância X prática dos valores e do índice de engajamento geral da companhia nos anos de 2012 e 2011.	49
Gráfico 6. Percentuais de respondentes que consideram o valor Humildade importante e veem sendo praticado e os índices de satisfação daqueles que consideram importante para si o valor destacado e o veem sendo praticado e daqueles que o consideram importante, porém não o veem sendo praticado.	50
Gráfico 7. Percentuais de respondentes que consideram o valor Determinação e Garra importante e o veem sendo praticado e os índices de satisfação daqueles que consideram importante para si o valor destacado e o veem sendo praticado e daqueles que o consideram importante, porém não o veem sendo praticado.	51
Gráfico 8. Percentuais de respondentes que consideram o valor Disciplina importante e o veem sendo praticado e os índices de satisfação daqueles que consideram importante para si o valor destacado e o veem sendo praticado e daqueles que o consideram importante, porém não o veem sendo praticado.	51
Gráfico 9. Percentuais de respondentes que consideram o valor Equilíbrio Emocional importante e o veem sendo praticado e os índices de satisfação daqueles que consideram importante para si o valor destacado e o veem sendo praticado e daqueles que o consideram importante, porém não o veem sendo praticado.	52
Gráfico 10. Relação entre adesão aos valores e motivação, resultantes das entrevistas.	53
Gráfico 11. Relação da prática dos valores e da motivação, percebida via entrevistas.	54
Gráfico 12. Relação entre importância pessoal dos valores e a motivação dos respondentes.	54
Gráfico 13. Relação da prática pessoal e a motivação.	55

ÍNDICE DE ANEXOS

1.	Guião para entrevistas	11
2.	Guião de percepções para análise ambiental.....	12
3.	Tratamento dos dados	13
4.	Gráficos de análise de satisfação.....	15
5.	Passos-chave e considerações sobre a cultura organizacional (Hofstede, 2003, p.236)	17
6.	Compilação de análise dos resultados das entrevistas	19

1. INTRODUÇÃO

1.1. Introdução ao problema e pertinência do estudo

As mudanças de teor econômico, social, político e cultural ocorridas nas sociedades nos últimos tempos têm impactado diretamente no modo como as empresas e seus modelos de gestão funcionam.

A competitividade gerada pelo ritmo do capitalismo faz com que as empresas hoje vivam em um cenário de grande imprevisibilidade e variação. E isso vem sendo percebido em todas as partes do mundo. Para sobreviver a este ritmo, as empresas hoje têm de olhar além da sua linha de produção, pois já está mais que claro para os gestores atuais que nenhuma linha de produção existe sem ter pessoas fazendo-a funcionar.

E este funcionamento, na sua excelência operacional, é garantido principalmente por uma cultura organizacional maciça e instaurada. A cultura enforma tudo e todos nos contextos organizacionais, colocando as práticas de gestão em geral e as de Recursos Humanos, em particular, na dependência direta das características dos contextos organizacionais. (Bilhim, 2009, p. 165). A história, a cultura e os valores da organização contornam contextos específicos, a partir dos quais emergem competências distintivas, conferindo à empresa uma maneira ímpar de atuar, revestida de blindagem contra imitações da concorrência. (Van de Ven, 2004).

Para se compreender a cultura organizacional, é preciso estudar profundamente inúmeras questões que permeiam o ambiente de uma empresa. Pode-se ir pelos caminhos da administração, da gestão, da psicologia, das ciências da comunicação, porém não se pode deixar de avaliar uma cultura sem levar em consideração os aspectos antropológicos e sociológicos que a compõem.

A cultura tem um impacto profundo nas organizações e em todo o processo de gestão. Ela é um produto dos indivíduos e é transmitida por muitos processos simbólicos, como a educação, a linguagem e as formas de comportamento, por exemplo. Na perspectiva antropológica, a dimensão simbólica é concebida como capaz de integrar todos os aspectos da prática social, com uma unidade entre a ação humana e a sua significação (Fleury, 2002, p. 284). Já no viés sociológico, algumas das importantes correntes para análise da cultura organizacional são o interacionismo simbólico, a teoria contingencial e a teoria do cooperativismo.

No campo da psicologia e da gestão, o entendimento de uma cultura dentro de empresa passa a ser obtido com a interpretação de que as organizações não são sistemas racionais de coordenação e controle de indivíduos e sim culturas, ou seja, sistemas de visão ou significado compartilhados.

Sem exceção, o domínio e a coerência da cultura provaram ser qualidades essenciais das companhias excelentes. Além disso, quanto mais forte é a cultura e mais dirigida ao mercado, menor a necessidade de manuais de políticas, organogramas ou regras e procedimentos detalhados. Nestas companhias, as pessoas, mesmo nas posições mais baixas, sabem o que fazer na maioria das situações porque os valores que os guiam são claros. (Peters e Waterman, 1982: 75-76).

As organizações não são mais vistas somente como interferentes econômicos e materiais. Hoje, as organizações possuem um jeito de ser que transpassa seu modelo produtivo. Este jeito de ser, implícito e explícito, além de afetar diretamente a vida dos funcionários afeta, inclusive, seu clientes, fornecedores e concorrentes. Neste cenário, sob uma óptica cognitiva e simbólica, é possível afirmar que as organizações hoje são formadas por valores, normas e crenças, possuem uma cultura.

Hoje, a cultura organizacional é estudada pelas áreas de gestão, psicologia e sociologia. Porém, visto que se trata de um tema com uma grande variedade de definições conceituais e abordagens muito diversificadas, é um tema que ainda merece muito estudo aprofundado. A relação direta da cultura organizacional com os processos de gestão e de mudança de gestão, e a eminência com que o tema está sendo tratado no que diz respeito ao futuro das organizações, mostra a relevância que tal observação pode ter.

Além disso, a relação da cultura com temas de Recursos Humanos, como a satisfação no trabalho, a motivação e o engajamento, tem feito do assunto uma das ferramentas para a melhoria destas esferas, impactando diretamente na produtividade, na eficácia e na eficiência dos negócios.

A satisfação organizacional é um conceito com grande longevidade em termos de produção científica. Na base desta longevidade está a crença no importante papel das atitudes individuais e das relações interpessoais como determinantes da produtividade. (Neves e Lopes, 2000, p. 38)

Relacionar especificamente cultura organizacional com satisfação profissional revela pontos comuns que interferem, influenciam e justificam muitas das características de ambos. Quando compreendidos elementos de satisfação como relacionamento com a chefia direta, relacionamento com colegas, relacionamento com a direção do departamento, características e condições físicas do trabalho, etc., se consegue perceber facilmente a ligação com características culturais que compõem os comportamentos, os símbolos e os processos atrelados a esses elementos, compreendendo assim uma estreita ligação entre cultura e satisfação no ambiente de trabalho.

Diante desta problemática, este estudo tem como questão de partida: é possível realizar a gestão da cultura de uma organização por meio de seus valores? Para respondê-la, este estudo propõe a avaliação do modelo de gestão de cultura organizacional de um grupo de distribuição brasileiro, o Grupo Pão de Açúcar, feita por meio de seus valores organizacionais. Esta avaliação tem como objetivo primário perceber a importância deste modelo na gestão das organizações, seu impacto no relacionamento das equipes, nas relações hierárquicas, no funcionamento dos processos. Em o grupo que tem os valores organizacionais como direcionador da gestão de sua cultura, se pretende também perceber a interferência que o alinhamento entre valores pessoais e os organizacionais causa no ambiente organizacional, no comportamento e satisfação de seus envolvidos.

Para tanto, esta tese terá sempre como direcionador macro de sua pesquisa uma análise sociológica das organizações, visto que, dentro do tema, é a área que apresenta mais pontos a serem explorados. Será realizado um estudo de caso, com pesquisa explanatória, aplicada *in loco*.

São utilizados neste estudo dados de um diagnóstico cultural, que inclui uma pesquisa qualitativa sobre cultura, aplicada em uma amostra na empresa; dados da pesquisa quantitativa aplicada a todos os funcionários sobre a percepção dos valores; além de análise documental e ambiental.

A escolha deste estudo de caso também se deve ao fato de o Grupo Pão de Açúcar possuir, há seis anos, um programa de gestão da cultura organizacional, com um modelo bastante vanguardista quando comparado a outras práticas realizadas em empresas brasileiras. Este programa interfere diretamente em seu modelo de gestão e no papel de cada gestor na organização, tornando esta pesquisa ainda mais rica.

Peters e Waterman (1986) sugerem que o sucesso das organizações é de responsabilidade dos seus gestores. Cabe a eles definir e reforçar a cultura, construindo um consenso que viabiliza os objetivos organizacionais. E quando se considera que estes líderes são os grandes construtores e implementadores de uma cultura consistente (Junquilha, Carrieri, Leite-da-Silva e Melo, 2006), é preocupante o fato de possuírem tantas lacunas em suas gestões e acabarem não contribuindo para a cultura de sua organização como deveriam.

A literatura acadêmica revela a cultura organizacional como um conceito multidimensional, assumindo diferentes significados para diferentes pessoas, emergindo por isso problemas relacionados com a definição de conceito (Lopes e Neves, 2000). Por esta pluralidade de conceitos, foram selecionados apenas alguns dos autores de grande relevância da área, dentre eles Schein e Hofstede, por seu amplo e profundo trabalho especificamente sobre cultura organizacional. Além disso, dando suporte às metodologias usadas nas pesquisas que fornecem os dados a este estudo estão as teorias de R. Quinn, com os valores contrastantes, e os conceitos de cultura trazidos por Robbins, dada a importância dos trabalhos deste autor na compreensão do comportamento dos indivíduos em uma organização e também da motivação e satisfação destes indivíduos. Também são usados para este estudo, conceitos de valores organizacionais, principalmente com os estudos de Schwartz e Tamayo, e um apanhado de conceitos sobre satisfação no trabalho.

Acredita-se que, em um estudo como este, o contributo final seja não somente para a área de sociologia das organizações, mas também para a gestão e para a psicologia das organizações. Pela interdisciplinaridade do tema crê-se que, mesmo com um grande direcionador teórico, ou seja, o grande foco sociológico das organizações, o aproveitamento e o estudo de outras percepções teóricas será sempre de mais valia para a análise proposta.

1.2. Organização da Dissertação

A proposta para esta dissertação é que em um primeiro momento se apresente todo o referencial teórico que dá base ao entendimento do estudo de caso proposto. No capítulo

2 serão apresentadas todas as teorias de cultura organizacional, valores organizacionais e satisfação organizacional utilizadas no estudo. Algumas com profundidade, pois foram direcionadoras deste trabalho, outras de forma mais sucinta, a fim de corroborar as análises propostas.

O capítulo 3 descreve toda metodologia utilizada para o estudo e a tratativa dos dados recolhidos, seja por meio dos questionários, entrevistas, análise documental ou análise ambiental.

O capítulo 4 apresenta e caracteriza o setor no qual a empresa em questão está inserida, incluindo a caracterização de sua mão de obra, pois se entende que esses dados interferem diretamente nas características culturais do objeto de estudo, já que a dinâmica do setor reserva às empresas várias particularidades.

O capítulo 5 explica o objeto de estudo e o caso em questão, incluindo uma descrição detalhada da gestão da cultura na empresa escolhida como caso. E, após a revisão teórica, a explicação da metodologia e a apresentação do caso, o capítulo 6 mostra os resultados do estudo, com considerações específicas sobre o caso em questão, já que o capítulo 7, que traz as considerações finais desta tese, propõe uma análise mais ampla do estudo, incluindo um olhar macro sobre gestão da cultura em empresas.

1.3. Resultados esperados

Primariamente, se busca com este estudo, verificar os resultados de uma gestão de cultura organizacional baseada em valores. E, uma vez escolhida a gestão da cultura por meio dos valores organizacionais, espera-se confirmar a importância de os valores pessoais estarem alinhados aos valores da organização em que o indivíduo está inserido, e o quanto este alinhamento afeta sua satisfação profissional. Além disso, também procura verificar a eficácia de projetos relacionados à transformação e reforço cultural.

No presente estudo, pretende-se também contribuir para mais um passo na investigação da cultura organizacional e seus impactos na gestão de organizações e na gestão de pessoas, com a análise teórica e prática do domínio em questão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Conceitos de Cultura

São muitos os estudos de cultura, principalmente ligados à antropologia, em que se compreende por cultura a programação mental englobando todos os padrões de pensamentos, sentimentos e comportamentos dos indivíduos e que é partilhado por pessoas que vivem no mesmo ambiente social em que é adquirida (Hofstede, 2003, p. 19).

As primeiras aparições do termo “cultura da empresa” ou das percepções desta cultura estão registradas a partir da década de 1930. Porém, os estudos mais relevantes e aprofundados sobre cultura organizacional começam a surgir entre 1960, com Mayo, e 1970, quando empresas tradicionais americanas entraram em declínio, por baixa competitividade e falta de capacidade de reciclagem de seus modelos de gestão, principalmente quando comparadas às novidades que empresas japonesas demonstravam. O interesse por este tema ganha força quando as mudanças nas organizações e nos modelos de gestão tornam-se absolutamente necessárias, e assim se percebe a tamanha influência que a cultura de uma empresa tem em seus processos e no seu jeito de ser.

Há pouco mais de vinte anos, as organizações ainda eram vistas de forma mecanicista, entendidas como instrumentos racionais, com estruturas para coordenar e controlar seus funcionários – departamentos, linhas de produção, pirâmides hierárquicas, exemplos de qualquer organização. Contudo, a composição de uma organização extrapola esta visão, de certa forma simplista, já que uma organização possui características além destes instrumentos racionais. Ela possui idiossincrasias e personalidade própria, possui uma cultura.

Cultura é tudo o que é socialmente aprendido e partilhado pelos membros de uma sociedade. O indivíduo recebe cultura como parte de uma herança social e, por sua vez, pode remoldá-la e introduzir mudanças que, então, em parte se tornam a herança de gerações vindouras (Horton & Hunt, 1980, p. 40). Cultura é um sistema de valores compartilhados pelos membros, que diferencia uma organização das outras. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza (Robbins, 2005, p. 375).

Posto isso, a cultura organizacional é intangível, implícita, dada como certa, e cada organização desenvolve pressupostos, compreensões e regras que guiam o comportamento diário no local de trabalho (Bilhim, 2008, p. 185). A visão de Horton e Hunt (1980, p. 40)

também complementa a ideia de Bilhim, compreendendo que as ideias, crenças, valores, hábitos e etc., são parte da cultura organizacional e classificam estas componentes como cultura não-material. Além disso, os autores também citam a cultura material, que compreende tudo aquilo que foi modificado e utilizado pelos indivíduos, ou seja, cultura também está em tudo aquilo que compõe o ambiente organizacional, como objetos manufaturados, mobília, prédios, ruas, etc.

A função da cultura organizacional é definir as fronteiras de uma organização, distinguindo-a de outras organizações. A cultura também garante o sentido de identidade dos seus indivíduos e alarga a estabilidade social. Além disso, ela facilita a identificação com as metas organizacionais e é um mecanismo de controle, que direciona as atitudes e comportamentos dos funcionários (Bilhim, 2008, p. 203).

2.1.1. Os conceitos de Cultura de Schein

Para Schein (2009, p. 12), cultura é definida por um padrão de premissas básicas compartilhadas, que o grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada aos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Também com uma linha de classificação de aspectos que denominam a cultura de uma organização, Schein entende que os aspectos que a definem são:

- I. Regularidades comportamentais observadas nas interações pessoais: a linguagem utilizada, as tradições e os costumes que evoluem, os rituais empregados em uma extensa variedade de situações.
- II. Normas: são os padrões implícitos e os valores que se formam nos grupos de trabalho.
- III. Valores expostos: os princípios e valores declarados e que o grupo coloca como meta a ser atingida, por exemplo, liderança de mercado.
- IV. Filosofia formal: os ideais e políticas que norteiam as ações da empresa para com acionistas, clientes e outros *stakeholders*.

- V. Regras implícitas: as regras para ser bem sucedido na organização, o que um recém-admitido deve aprender para ser aceito pelo grupo, o jeito com que as coisas são conduzidas dentro do ambiente organizacional.
- VI. Clima: o sentimento que nasce no grupo que convive e interage no mesmo ambiente organizacional.

Habilidades incorporadas: as competências especiais que os membros desenvolvem e demonstram ao realizar determinadas tarefas. Além também daquelas habilidades que são transmitidas mesmo estarem escritas, algo que já faz parte do “jeito de fazer” da empresa.

Hábitos de pensamento, modelos mentais e/ou paradigmas linguísticos: os significados compartilhados que guiam as percepções, pensamentos e linguagem usados pelos funcionários e são aprendidas pelos novos membros no processo de socialização inicial.

Significados compartilhados: o entendimento implícito que surge quando há a interação social dos funcionários.

Símbolos integrativos: os sentimentos e as ideias que os indivíduos desenvolvem para se caracterizar, que pode ser ou não apreciado conscientemente, mas estão incorporados no ambiente em que trabalham ou em materiais que representem este grupo de pessoas.

Com estes aspectos definidos por Schein, consegue-se perceber questões bastante intrínsecas que envolvem uma empresa, que revelam além dos significados partilhados, aspectos profundos e estáveis da cultura daquela organização. A cultura de alguma forma implica que os rituais, clima, valores, e comportamentos aglutinam-se num todo coerente. Essa padronização ou integração é a essência do que se entende por cultura (Schein, 2009, p. 10).

Para o autor também, a cultura organizacional é o cimento integrador de toda a organização e produto dos líderes formais, sobretudo dos heróis (Bilhim, 2009, p. 170) e pode ser vista como os modelos mentais dos indivíduos da empresa. Dessa forma, qualquer mudança organizacional, de estrutura à estratégia, deve ter como direcionamento as premissas culturais existentes. Estas premissas são influenciadas por todos os pontos citados acima.

Schein ainda faz uma ressalva sobre sua preferência de utilização pelo termo “premissas básicas”, em vez de “valores básicos”, por entender que os valores podem sofrer mudanças, pois é algo com que as pessoas podem ou não concordarem. Já as premissas delimitam aquilo que não é passível de mudança.

Sobre como perceber quais são as premissas básicas de uma empresa o autor sugere que por meio de entrevistas – e com a reconstrução de fatos históricos, como ele utilizou, sejam explorados os pontos como a forma com que a organização lida com surpresas, como funcionam a fundo seus sistemas, a localização de um *insider* motivado e uma exploração conjunta em busca de explicação, com formalização de hipóteses e um olhar amplo sobre a organização.

Outro ponto interessante e importante da obra de Schein é com relação aos líderes, na transmissão da cultura organizacional. O autor analisa as habilidades dos líderes em formar culturalmente suas equipes e coloca o carisma e os mecanismos de formação cultural, por exemplo, como fortes aliados da liderança na transmissão de valores e pressupostos de forma clara. Dentre estes mecanismos de formação cultural estão: a reação da liderança em situações críticas, o que de fato a liderança dá atenção e valoriza, como são definidos os papéis e funções, o quanto os líderes têm claro para eles os valores e pressupostos e a forma como repassam isso às equipes – e desta forma também, o treinamento que estes líderes recebem, os critérios de seleção e os sistemas de avaliação e recompensa.

Schein ainda cita mecanismos secundários, que também são importantes ferramentas de apontamento da cultura de uma empresa como a estrutura organizacional, os processos instaurados e definidos, o ambiente físico, as histórias e mitos acerca da organização e também os credos e filosofia da empresa.

Sobre os processos de mudança numa organização, o autor afirma que nenhuma alteração social acontece espontaneamente, pois sempre há algum interessado em que um conjunto de eventos aconteça. Estas mudanças são percebidas de acordo com a perspectiva do observador, ou seja, o entendimento sobre elas é diferente para o grupo que é afetado por elas, para um observador externo, para os agentes responsáveis pela mudança e pelos grupos vizinhos não afetados. Estas modificações devem ser abordadas de forma diferente, por conta destes entendimentos diferentes. Podem ser vistas como um processo de evolução histórico genérico, como um processo adaptativo e de evolução específica, como um processo terapêutico, como um processo revolucionário ou como um processo gerenciado.

2.1.1.1. Os níveis de uma cultura

Para Schein (2009), há três níveis que conseguimos observar, que acontecem de forma contínua, que interagem entre si e que definem a essência da cultura:

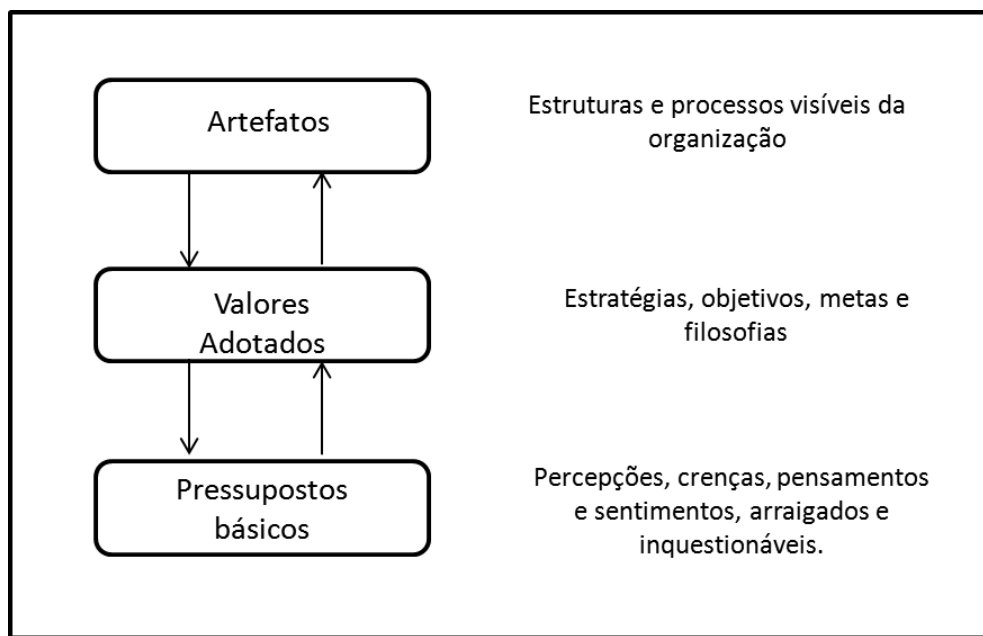


Figura 1 - Níveis de Cultura. (Schein, 2009, p. 24)

Na análise de Schein, os Artefatos estão no nível mais superficial que podemos observar de uma cultura e eles representam tudo aquilo que é manifestado pelas pessoas, e que pode ser visto, ouvido ou sentido, aquilo que é tangível. Como exemplos desses artefatos, podemos compreender os prédios de uma empresa, como estão mobiliados os escritórios, como as pessoas se vestem, como se comunicam, seus fóruns, rituais, cerimônias, descrições formais sobre os funcionamentos da empresa, seus valores, diagramas organizacionais, seus valores e crenças, expressos em documentos, estampados nas paredes – que são facilmente percebidos, porém difíceis de serem interpretados (Fleury, 2002, p. 288); e demais símbolos. No entendimento do autor, todos esses símbolos podem ser ambíguos e não geram uma interpretação fiel da cultura de uma empresa – já que se trata de um nível superficial desta cultura. Para Schein (2009), apenas quem vivenciou níveis mais profundos da cultura de uma empresa consegue uma interpretação correta destes símbolos.

Para Schein (2009), entra no nível dos Valores Adotados aquilo que representa os valores em uso, não os valores aparentes (estes entram no primeiro nível da cultura, como

aponta o autor). Os valores em uso são difíceis de identificar, mas são o que direcionam os comportamentos das pessoas e que regem o funcionamento da organização.

O autor aponta que esses valores são validados pelos indivíduos e estes os usam para explicar suas idealizações e racionalizações, e os compartilham. Para se compreender este nível da cultura é necessário que se façam entrevistas com os membros-chave da empresa, que se analisem seus documentos formais, para se interpretar além dos símbolos expostos. Para Schein (2009), quando estes valores adotados são internalizados à filosofia organizacional, podem servir como direcionamento à organização e ser ferramentas para lidar com as incertezas mais intrínsecas do ambiente organizacional. Porém, estes valores adotados não conseguem explicar na totalidade os comportamentos que acontecem em uma organização, por isso a importância de se compreender um nível mais profundo da cultura, o dos Pressupostos Básicos.

Os Pressupostos Básicos, para Schein (2009), são uma evolução dos valores adotados. À medida que os valores adotados são aplicados e geram resultados positivos na resolução de problemas, eles deixam de ser hipóteses e passam a ser compreendidos como realidade. A partir disso, gradualmente eles vão se incorporando no inconsciente dos indivíduos e então, orientam o comportamento do grupo. Estes pressupostos dificilmente são discutidos, avaliados, questionados e determinam a forma como os indivíduos da organização pensam, sentem, interpretam e compreendem sua realidade organizacional, criando, assim, a identidade da própria organização. O autor ainda entende que este nível é a essência da cultura e que sem compreendê-lo corretamente, não é possível a correta interpretação dos artefatos ou dos valores adotados.

2.1.2. Os conceitos de cultura de Robbins

Robbins (1999) deixa de lado a visão mecanicista de uma organização, em que ela é encarada como um instrumento racional de coordenação e controle de pessoas e passa a vê-las como culturas, ou seja, sistemas com significados compartilhados. Dessa forma, o autor coloca o quanto as empresas são mais do que apenas departamentos, hierarquias e processos.

Para Robbins, cultura organizacional é a forma como os empregados percebem as características culturais da empresa para a qual trabalham, sem a interferência de gostar ou não dela. Como um sistema de significados partilhados, mantido por seus membros, que diferencia a organização de outras organizações, um conjunto de características específicas que a organização valoriza. Porém, por mais específicas que estas características sejam a

cada organização, o autor sugere que há sete características básicas que, quando agregadas, mostram a essência da cultura de uma empresa:

- I. Inovação e tomada de risco: implica no nível em que os funcionários são incitados a serem inovadores, empreendedores e assumirem riscos.
- II. Atenção aos detalhes: o nível que se espera dos funcionários com relação à precisão, grau de análise e olhar específico aos detalhes.
- III. Orientação para resultados: o nível em que a empresa concentra seus esforços por resultados e produção em comparação a técnicas e processos usados.
- IV. Orientação para equipes: o modo como as atividades estão organizadas em relação aos indivíduos e equipes. E a importância que se tem o trabalho em equipe no desenvolvimento geral da organização.
- V. Orientação para pessoas: o nível de preocupação que a organização demonstra pelas pessoas enquanto toma decisões.
- VI. Agressividade: o nível de competitividade instaurado no ambiente corporativo em comparação ao nível de sociabilidade e como isto é demonstrado e sentido pelos funcionários.
- VII. Estabilidade: o nível que as ações na organização dão ênfase à manutenção do *status quo* em comparação com o crescimento.

Com estas características, consegue-se ter uma imagem mais clara do que é a empresa e do que ela é composta. Esta junção de aspectos possibilita o entendimento sobre os significados partilhados que formam aquela organização.

Robbins ainda cita a existência de subculturas numa organização. O autor afirma que grandes organizações possuem uma cultura dominante, que seria formada pelos valores centrais e dominantes, que distinguem aquela organização de qualquer outra. Já as subculturas, geralmente definidas geograficamente, que também estão presentes nesta organização são formadas pelos valores centrais, mas também por valores adicionais que se desenvolvem a partir das experiências dos membros de uma área, departamento ou filial, por exemplo.

Esta mesma cultura é o que define o sentido de identidade dos funcionários, estabelece um sistema social e gera o comprometimento e o engajamento.

Para Robbins, a cultura se forma na organização em uma espécie de cadeia, em que a filosofia começa em seus fundadores, que definem o “jeito de ser” daquela companhia. A partir daí são selecionados os funcionários de acordo com esta filosofia, que se encaixem aos valores assim definidos para esta companhia. A partir daí, sua liderança desenvolve as normas e regras que serão transmitidas a toda a organização e então acontece um processo de socialização, em que os funcionários passam por um processo de adaptação a esta cultura na qual foram inseridos. Nesta adaptação a organização tenta moldar seus novos funcionários para que seus comportamentos passem a ser de acordo com a cultura dominante.

Além dos símbolos e rituais do dia a dia, que são importantes para a transmissão da cultura, as histórias que permeiam a empresa, dos seus fundadores, conquistas e erros; a linguagem própria desenvolvida, de acordo com seus processos, com jargões, clichês, que só quem pertence entende o que quer dizer, também são fatores importantes para que a cultura organizacional seja passada para os funcionários.

Para Robbins, depois de transmitida e consolidada, a cultura passa por um processo de institucionalização dentro daquela companhia, que é quando uma organização adquire vida própria, separada de seus fundadores ou componentes. Essa institucionalização é o que produz os entendimentos comuns sobre o comportamento e os significados daquela organização. E este aspecto é capaz de explicar e prever o comportamento de seus membros.

Esta cultura também está ligada diretamente à cultura nacional dos empregados. Por este motivo que algumas características da cultura de um país são vistas também dentro das empresas e este também é o motivo pelo qual alguns funcionários têm dificuldade em se adaptar e lidar com culturas estrangeiras. Isto também pode ser uma barreira para a inclusão de novas pessoas e o estímulo à diversidade no ambiente organizacional.

2.2. Dimensões de cultura

Uma saída encontrada por muitos autores para compreender as características de uma cultura foi a de classificá-la por meio de dimensões, ou seja, agrupar essas características em tipos. Esses tipos podem ser unipolares, como as classificações de Deal

e Kennedy, Harrison, Witte e Cock; bipolares, como Quinn, Denison (Bilhim, 2009, p.164) ou seguir os dois padrões, como o modelo de Hofstede.

Para Deal e Kennedy (1992), a cultura organizacional é influenciada pelos ambientes profissional e social e incorpora elementos destes dois ambientes. Para perceber estes pontos, classificam em quatro os tipos de cultura existentes: cultura de risco, agressividade, ação e processo, trabalhados em duas dimensões: velocidade de *feedback* (alta ou baixa) e relação ao risco (risco alto ou risco baixo).

Harrison (1972), assim como Deal e Kennedy (1992), também utiliza um modelo por quadrantes, com duas dimensões - formalização e centralização (elevada ou baixa), nas quais trabalha com quatro tipos de cultura: de função, de tarefa, de poder e de átomo.

Já no modelo de Quinn, são três dimensões bipolares que compreendem a cultura de uma organização, formadas por valores contrastantes: nível interno e externo (satisfação pessoal/alcance de objetivos/previsibilidade); estabilidade e flexibilidade (previsibilidade e estabilidade/ inovação e adaptação); e meios e fins (planejamento e estabelecimento de objetivos/produção eficaz de resultados). (Bilhim, 2008, p. 198)

As três dimensões integradas resultam em um modelo de quatro quadrantes, que classifica a cultura de uma organização em uma cultura de inovação, objetivos, regras e apoio. A aplicação deste modelo sugere que as organizações possuam uma configuração de características e valores dominantes, em vez de apenas um tipo de cultura. E assim, cada organização possui cultura única.

Já nos ricos estudos de Geert Hofstede sobre culturas nacionais, o pesquisador concluiu primeiramente quatro dimensões para a avaliação de uma cultura nacional, posteriormente incluindo mais uma. A distância hierárquica, a tendência para o individualismo ou o coletivismo, a tendência para a masculinidade ou feminilidade, o controle da incerteza, e orientação a curto ou longo prazo. Posterior a este trabalho, Hofstede exportou para o ambiente corporativo sua metodologia de dimensões, identificando seis delas, expostas no ponto a seguir deste trabalho.

2.2.1. As dimensões de Hofstede

Ainda não tão explorados quanto seus estudos de cultura nacional, os estudos de cultura organizacional de Hofstede também sugerem um profundo entendimento do que compõe uma organização. Para o pesquisador, uma empresa inclusive, pode ter várias

subculturas, uma vez que cada departamento possuirá crenças, valores, normas diferentes uns dos outros, apesar de possuírem alguns em comum.

Para o entendimento organizacional de cultura, Hofstede (2003) propõe seis dimensões:

- Orientação para processos ou para resultados

As organizações mais orientadas para processos tendem a ser mais especializadas e mais formalizadas, se preocupando com os meios. A distância hierárquica é elevada, a rotina é presente, com dias muito iguais. Neste tipo de organização, os funcionários evitam riscos e entendem que dependem apenas de um pequeno esforço para que seu trabalho aconteça. Já as organizações focadas em resultados, tendem a se preocupar mais com os objetivos e possuem uma distância hierárquica baixa. O dia a dia é desafiador e seus empregados se sentem confortáveis com o fato de se esforçarem muito e em situações pouco familiares.

- Orientação para pessoas ou para o trabalho.

Quando orientada para pessoas, esta dimensão propõe que a empresa leva em consideração os problemas pessoais de seus funcionários, se preocupa com o bem-estar deles e que as decisões mais importantes são tomadas em conjunto. Já quando orientada para o trabalho, a dimensão considera que a empresa se preocupa com o trabalho feito, seus funcionários sentem a pressão por executar este trabalho e que a organização se preocupa apenas com o trabalho que executam e não com o seu bem-estar pessoal e familiar, além das decisões serem tomadas individualmente.

- Postura paroquial ou postura profissional.

Nesta dimensão são comparadas as informações quanto à identificação dos funcionários com as regras e normas da organização. Nas organizações paroquiais os empregados sentem que as normas da organização direcionam seu comportamento tanto dentro quanto fora da empresa. Seus funcionários se identificam com os valores da companhia, raramente levam problemas do trabalho para a casa, não se preocupam muito com o futuro (entendem que a organização já está se preocupando com isso), e em um processo seletivo para uma companhia paroquial, por exemplo, a empresa leva em consideração o meio social e familiar de um candidato, além de sua competência. Na postura profissional, os empregados se identificam com o tipo de trabalho e a centralidade deste trabalho acontece mais fortemente. Suas vidas privadas só dizem respeito a eles

próprios, eles se preocupam com o futuro e percebem que os novos empregados são contratados somente pelas suas competências.

- Sistemas abertas ou sistemas fechados.

Esta dimensão se refere à comunicação. No sistema aberto, tanto pessoas quanto organização estão abertas aos elementos externos. Nesta organização, qualquer pessoa se encaixa a seus padrões e os recém-chegados levam pouco tempo para se adaptar ou se sentir acolhidos. Já nos sistemas fechados, tanto organização quanto pessoas são vistas como fechadas, secretas, incluindo as pessoas entre si. Novos elementos são aceitos se forem considerados especiais e levam tempo para se adaptar.

- Controle escasso versus apertado.

Esta dimensão avalia a estrutura interna da organização. Funcionários de uma empresa com pouco controle consideram que pouco se pensa em custos, os horários para reuniões são pouco respeitados e que as piadas sobre a organização e sobre o trabalho são bastante frequentes. Já em uma organização com muito controle, é exatamente o oposto, com um ambiente com poucas piadas, conscientização dos custos e pontualidade. Nas pesquisas de Hofstede se constatou que em uma organização com muito controle há códigos não escritos, mas que são considerados muito importantes quanto ao comportamento dos funcionários.

- Orientação normativa ou pragmática.

Esta dimensão diz respeito ao conceito popular de “orientação para o cliente”. As organizações classificadas como normativas se preocupam com procedimentos, as regras devem ser seguidas a qualquer custo, são invioláveis. Os padrões seguidos neste tipo de organização são elevados, a ética e a honestidade nos negócios têm grande importância e os procedimentos organizacionais são mais importantes que os resultados. Já para as organizações classificadas como pragmáticas, a orientação é para a satisfação do cliente, para o mercado. E os resultados são mais importantes do que os procedimentos, processos. Ao oposto das normativas, nestas organizações se nota uma atitude pragmática em relação à ética profissional, em vez de dogmática.

2.2.2. O modelo de Quinn e os valores contrastantes

O modelo dos valores contrastantes de Quinn, junto de alguns colaboradores como Rohrbaugh e Cameron, surgiu a partir da necessidade de se buscar indicadores da eficácia

organizacional e se baseia em três dimensões bipolares interrelacionadas: posicionamento interno ou externo; flexibilidade e controle; e meios e fins. Neste modelo, estas três dimensões se distribuem por dois eixos, formando quatro quadrantes.

Na dimensão de posicionamento interno ou externo (representada no eixo horizontal da Figura 2, abaixo), uma organização dá ênfase em desenvolver os recursos humanos e manter estável e cooperante o ambiente de trabalho (Neves e Lopes, 2000), quando direcionada ao posicionamento interno. Já quando direcionada ao posicionado externo, ela dá ênfase ao desempenho das atividades, para seu crescimento e ganho de recursos.

Para a dimensão de flexibilidade e controle (representada no eixo vertical da Figura 2, abaixo), o controle enfatiza a necessidade pela hierarquia, o controle no trabalho em equipe, e o modo como as funções interagem. Enquanto a flexibilidade representa a ênfase na iniciativa individual, na rapidez e na facilidade de adaptação.

No que diz respeito à dimensão de meios e fins, que influencia todos os quadrantes do modelo, reflete o conflito das organizações em relação às definições de prioridades, em que se escolhe o planejamento *versus* a rapidez na resposta; o conflito da importância, no que diz respeito aos recursos humanos ou à produtividade; e ao tempo, que direciona a escolha entre estabilidade e controle, para garantir a segurança e a qualidade ou a rapidez, que garante o crescimento e a competitividade.

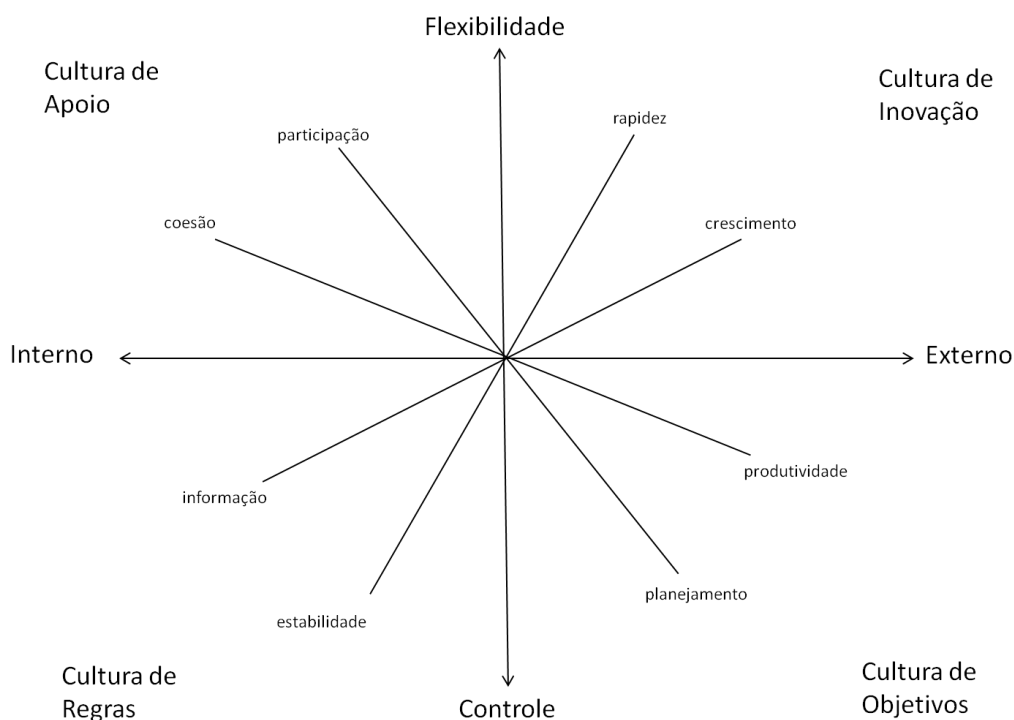


Figura 2 - Modelo dos Valores Contrastantes. Adaptado de Neves e Lopes (2000).

Como resultado destas três dimensões colocadas nos eixos e quadrantes, há quatro percepções de cultura organizacional: a cultura de **regras**, em que se enfatizam os valores e crenças firmados – os sistemas implícitos, e também as regras e normas de controle, de hierarquia, de estabilidade e dos sistemas de informação – os sistemas explícitos; cultura de **apoio**, cujas características são os sentimentos de pertencer e de responsabilidade, gerados por alta motivação, uma vez que se valorizam as pessoas e o seu bem-estar, o espírito de equipe e a participação de todos; a cultura de **inovação**, em que se valoriza a criatividade, a inovação, a flexibilização de processos e comportamentos, a abertura às mudanças; e a cultura de **objetivos**, em que se enfatiza a eficiência, os resultados, a produtividade, o planejamento, e a clareza nos objetivos e papéis individuais e da organização.

Neste modelo, as culturas de inovação e de objetivos representam a capacidade e flexibilidade que uma organização tem de mudar, e as culturas de apoio e de regras mostram o quanto a organização se direciona para a segurança e estabilidade.

Estas culturas ganharam novos nomes de Cameron e Quinn (1999) na proposta para avaliação dos diferentes tipos de liderança e gestão envolvidos em cada tipo. Para cultura de inovação, os autores adotaram a **cultura da adocracia**, que sugere que gestores desta cultura rompem regras, são visionários e empreendedores, são bastante criativos; a cultura de objetivos tornou-se **cultura de mercado**, que se caracteriza pelos gestores serem exigentes, resistentes, mas que dão bons direcionamentos, produzem resultados, negociam e motivam a equipe. A cultura de regras é a **cultura de hierarquia**, que se caracteriza por uma liderança que prioriza a organização, o controle, a eficiência, a monitoração, são líderes que forçam o cumprimento de regras. Já a cultura de apoio tornou-se a **cultura de clã**, em que os gestores são bons construtores de equipe, são facilitadores, atuam como mentores e apoiadores.

Com esta configuração, o modelo de Quinn e seus colaboradores sugere que as organizações não possuem um único tipo de cultura, mas sim uma cultura que se configura de forma própria e com várias características e seus valores dominantes, ou seja, que pode ter características de mais de um dos quadrantes propostos.

2.3. Valores organizacionais

Assim como as premissas básicas e artefatos que compõe uma cultura organizacional, os valores no contexto de uma organização também vêm sendo bastante estudados, tanto atrelados ao trabalho em si quanto à satisfação do trabalhador e à cultura

organizacional. Autores como Ravlin e Meglino (1989) e Judge e Bretz (1992) mostram em seus trabalhos o quanto os valores pessoais precisam estar congruentes com os valores do trabalho, pois afetam diretamente a autoestima e a satisfação do trabalhador, assim como Schawrtz (1999) que também identificou relações entre os valores individuais e os valores atribuídos ao trabalho. Chatman (1991) sugere que o ajuste entre valores individuais e organizacionais é uma variável mais efetiva de satisfação com o trabalho, intenção de deixar a organização e rotatividade, do que os valores individuais e valores organizacionais isoladamente.

Relacionados à cultura organizacional, os valores também já foram compreendidos como importantes instrumentos de compreensão do ambiente organizacional e seus componentes, assim como corrobora estudos como os de Deal e Kennedy (1982) e Hofstede (1990), que atrelam os valores aos objetivos organizacionais, à socialização ocorrida no ambiente organizacional e que pertencem a um sistema de normas e regras compartilhadas.

Para Tamayo e Gondim (2004), valores são elementos integrados quando compartilhados por todos ou por boa parte da organização que os possuem. Para os autores, os valores organizacionais contribuem para a identidade da organização e também determinam a percepção e a definição que os funcionários têm de todas as situações organizacionais, incluindo problemas e suas soluções. Para os autores, há dois níveis que podem ser investigados dos valores em uma organização: o real e o ideal. No nível real, são percebidos os valores que são compartilhados na empresa, que são concretos, ou seja, os que norteiam a organização, na percepção de seus funcionários. Já no nível ideal, analisam-se os valores que os funcionários acreditam que a organização deveria seguir.

Schwartz (2005) e Mottaz (1988) apontam duas possibilidades de avaliação dos valores organizacionais: por meio de documentos e discursos oficiais da organização e da sua alta direção e por meio da percepção que os funcionários têm sobre os valores que comandam a sua organização.

2.3.1. Dos valores culturais para os valores organizacionais

A fim de uma compreensão sistemática dos valores organizacionais, Schwartz e Ros (1995), por meio de um estudo empírico em 40 países, estruturaram um trabalho de entendimento destes valores a partir dos valores culturais, em que os valores organizacionais são compreendidos em três dimensões bipolares: conservadorismo X autonomia, hierarquia X igualitarismo e harmonia X domínio.

Na dimensão de **conservadorismo X autonomia**, os interesses dos indivíduos e os do grupo são entendidos sendo como os mesmos e os valores enfatizam a manutenção do *status quo*. Já no polo da autonomia, os valores representam características de criatividade e inovação e o indivíduo é entendido como autônomo para ir atrás de seus interesses. A autonomia é dividida em autonomia afetiva, em que se percebem valores de estimulação e hedonismo, e autonomia intelectual, em que os valores de autoderterminação como criatividade e curiosidade são os mais representados.

Para a dimensão de **hierarquia X igualitarismo**, a hierarquia trata a questão da legitimidade em relação à alocação de papéis e recursos, enquanto o igualitarismo enfatiza a tendência dos interesses individuais se tornarem segundo plano para as pessoas, em prol do bem-estar organizacional.

Na dimensão **harmonia x domínio**, as organizações com postura dominadora disseminam valores que promovem o controle e a exploração do ambiente físico e social, enquanto nas organizações que valorizam a harmonia, os valores da organização expressam a convivência harmoniosa entre organização e ambientes externos.

Polos	Valores
Conservação	Disciplina, honestidade, lealdade, limpeza, ordem, polidez, prestígio, segurança, sensatez e sigilo.
Autonomia	Criatividade, curiosidade, eficiência, eficácia, modernização, qualidade, reconhecimento, competência, prazer, inovação, realização, estimulação e liberdade.
Hierarquia	Fiscalização hierárquica, obediência, poder, pontualidade, rigidez, supervisão, tradição e autoridade.
Igualitarismo	Democracia, descentralização, justiça, qualificação dos recursos humanos, sociabilidade, cogestão, coleguismo, igualdade, cooperação, dinamismo, independência, autonomia, comunicação, respeito e equidade.
Harmonia	Integração interorganizacional, interdependência, ética, parceria, tolerância, intercâmbio, preservação, equilíbrio, respeito à natureza, espontaneidade e iniciativa.
Domínio	Ambição, audácia, competitividade, domínio, previsibilidade, produtividade, satisfação dos clientes e sucesso.

Tabela 1 - Agrupamento dos valores por polos (Schwartz & Ros, 1995, p. 116).

A tipificação de uma organização nestas dimensões propostas mostra quais são as prioridades axiológicas desta organização e a percepção de seus indivíduos perante estas prioridades, e quais são suas principais características motivacionais. Diante da percepção dos funcionários em relação ao que a empresa revela como reais valores define-se a

relação entre empregado-empresa e o comportamento dos indivíduos, pautados pela representação cognitiva que eles têm de sua organização.

2.4. Satisfação no trabalho

2.4.1. Definições e conceitos de satisfação no trabalho

Assim como cultura organizacional, satisfação no trabalho também possui conceitos bastante diferentes, trabalhados por muitos autores e pode ser influenciada tanto por fatores internos quanto externos ao trabalho (Fraser, 1983). Como explica Dailey (1995), essa satisfação pode ser composta de muitas características relacionadas ao trabalho do indivíduo, por exemplo, sua remuneração, o ambiente de trabalho, a forma como é demandado, as características de sua chefia, etc. Essas características ou facetas, como chama o autor, resultam em atitudes – a pré-disposição que o indivíduo tem de responder, de forma positiva ou negativa às pessoas, objetos ou instituições. Para o autor, essas atitudes são focadas em satisfação com o próprio trabalho, com a remuneração, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções. E como possuem motivadores bastante diferentes, um funcionário pode estar satisfeito com uma faceta e insatisfeito com outra. E a importância dessas facetas muda nos indivíduos de acordo com a forma como ocorrem seus trabalhos.

De acordo com Locke (1969), satisfação no trabalho é o resultado da avaliação que o funcionário tem do seu trabalho, ou seja, é o que ele percebe entre a realização de seu trabalho e o que está obtendo com ele - se está atendendo seus objetivos, necessidades e valores. Esta satisfação é um estado de prazer emocional, provinda da avaliação dos valores do indivíduo e pode gerar manifestações opostas para um mesmo fenômeno: a de alegria (satisfação) e o de sofrimento ou desprazer (insatisfação).

Ainda para Locke (1976), esta satisfação no trabalho, apesar de ser um fenômeno individual, é causada por fatores classificados em dois grandes grupos: eventos e condições de trabalho (em que entram o trabalho em si, o salário, os reconhecimentos, as condições físicas do trabalho) e agentes do trabalho (entram os colegas, subordinados, chefes). E esta satisfação gera consequências não só para o trabalhador, como para a organização, na medida em que afeta o comportamento e a saúde física e mental dos indivíduos na organização.

Para Spector (2005), entende-se como satisfação no trabalho o sentimento que o indivíduo tem em relação ao seu trabalho, podendo ser considerada uma variável de atitude,

que reflete este sentimento de forma ampla e geral ou também em várias facetas, como salário, oportunidades de promoção, benefícios, colegas de trabalho, condições de trabalho, chefia, natureza do trabalho, comunicação e segurança.

Já para Martinez e Paraguay (2003), a satisfação no trabalho pode ser entendida por diferentes aspectos. Pode ser sinônimo de motivação, o que conflita com o conceito de que satisfação expressa o sensação de atendimento de uma necessidade, enquanto a motivação manifesta a vontade gerada por uma necessidade; pode ser entendida como atitude, mas interpretada como uma decorrência da satisfação no trabalho, enquanto atitude como disposição para agir; pode ser vista como estado emocional, por uma avaliação que o indivíduo faz do seu trabalho e que resulta em um estado emocional agradável; ou pode ser percebida a partir da análise distinta entre satisfação e insatisfação, quando observado que a satisfação decorre de fatores intrínsecos ao trabalho, enquanto a insatisfação decorre da carência dos fatores extrínsecos ao trabalho.

Para Soriano e Wintertein (1998), a satisfação no trabalho está relacionada à percepção que o indivíduo tem sobre suas atividades e se elas atendem aos valores considerados por ele importantes. Assim, essa satisfação torna-se uma contingência entre seu trabalho e seus valores pessoais.

Victor Vroom (1964, p. 99) entende a satisfação laboral como o conjunto de orientações afetivas do sujeito em relação aos papéis profissionais que desempenha no momento; atitudes positivas são conceitualmente equivalentes à satisfação profissional; atitudes negativas em relação à sua vida profissional são conceitualmente equivalentes à insatisfação profissional.

Já Robbins (2002), entende satisfação no trabalho como uma atitude do indivíduo em relação ao seu trabalho, uma vez que este trabalhador possui uma reação às situações de trabalho aos quais é exposto, incluindo aquelas que não o satisfazem, podendo assim gerar atitudes de mudanças.

2.5. Cultura organizacional X satisfação profissional

Apesar de grande parte de a literatura acadêmica abordar os conceitos de cultura organizacional e satisfação profissional de forma separada, alguns estudos comprovam sua relação, e a influência que a cultura de uma organização exerce na satisfação que um profissional tem em relação ao seu trabalho e ao seu ambiente empresarial.

As variáveis que interferem na satisfação profissional, dos aspectos gerais aos mais específicos, revelam características que são também componentes da cultura organizacional. Ou seja, a cultura organizacional, mesmo não sendo uma das variáveis diretas para a satisfação de um trabalhador, pode ser considerada uma variável indireta, pois é resultado da cultura da empresa o modo como são estimulados e realizados muitos dos elementos que compõem a satisfação profissional.

Alguns estudos realizados, que objetivavam revelar a relação entre a cultura e a satisfação profissional, obtiveram êxito não só nesta comprovação, mas também na contribuição de uma sobre a outra, respectivamente.

Quinn e Spreitzer (1991), em um de seus estudos, verificaram a influência da cultura na qualidade de vida individual, relacionando os impactos dos diferentes perfis de cultura na satisfação e no bem-estar do indivíduo. Já no estudo de Barbosa (1999), em uma instituição financeira, comprovou-se que a cultura organizacional contribui em 23% para explicar o índice de satisfação geral no trabalho.

Outro estudo, promovido por Tzeng, Ketefian e Redman (2002), identificou a relação entre uma forte cultura organizacional e a satisfação dos enfermeiros. Neves e Lopes (2000) realizaram um estudo em uma instituição pública para comprovar a relação entre cultura organizacional, satisfação profissional e a eficácia percebida nas opções comportamentais dos indivíduos.

Em síntese, as atuais investigações vêm demonstrando e comprovando a relação entre cultura organizacional e satisfação do indivíduo perante seu trabalho. Dessa relação surgem também novas ideias para o entendimento de cultura, que avaliam também elementos como o clima organizacional, como o modelo de Neves (2000) e corroboram a afirmativa de Schein (1992) de que o clima reflete uma manifestação de superfície da cultura.

3. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

O capítulo que segue neste trabalho expõe a técnica usada para alcançar os objetivos traçados, dividindo-se em a metodologia usada e o tratamento dos dados obtidos.

A pesquisa em questão utilizou a metodologia de estudo de caso, que em sua maioria nesta pesquisa, apresenta características da investigação qualitativa, porém

também trazendo algumas análises quantitativas, visto que para o caso escolhido a utilização de ambos foi considerada a que mais atendia aos objetivos iniciais. Stake (2005) refere que a distinção de métodos qualitativos e quantitativos é uma questão de ênfase, já que a realidade é uma mistura de ambos. E Coutinho & Chaves (2002), afirmam que "se é verdade que na investigação educativa em geral abundam, sobretudo, os estudos de caso de natureza interpretativa/qualitativa, não menos verdade é admitir que estudos de caso existam quando se combinam com toda a legitimidade métodos quantitativos e qualitativos".

A escolha por se utilizar da metodologia de estudo de caso também é justificada pela afirmação de Yin (1989) de que se trata de uma estratégia para se conhecer o "como?" e o "porquê?", quando o investigador detém escasso controle dos acontecimentos reais ou mesmo quando este é inexistente, e quando o campo de investigação se concentra num fenômeno natural dentro de um contexto da vida real.

Estudo de caso é um trabalho empírico que investiga fenômenos contemporâneos em contexto real, que pode ser aplicado aos casos em que as fronteiras entre o fenômeno e o seu contexto não são suficientemente evidentes e que recorre a múltiplas fontes de evidência (Yin, 1989, p. 23).

Os fatos analisados provêm de diferentes fontes, pois se considerou esta a forma mais adequada para a compreensão dos complexos acontecimentos relacionados à cultura organizacional em uma empresa, corroborada pela afirmação de Stake (2005, p. 11) no qual um “estudo de caso consiste no estudo da particularidade e da complexidade de um caso singular para chegar a compreender a sua complexidade”.

Comprovando a escolha da metodologia deste estudo de caso, a afirmação de Lopes e Neves (2000): “em relação aos métodos de avaliação, os investigadores dividem-se em termos de opinião, entre as metodologias qualitativas e quantitativas”. Mas apesar da falta de acordo, pensou-se como Zammuto e Krakower (1991), para quem os dados de natureza quantitativa constituem apenas um ponto de partida para investigar cultura, os quais deverão ser complementados e validados com dados oriundos de metodologias qualitativas, como entrevistas, sessões de *feedback*, análise documental, etc., produzindo-se assim uma medida mais consistente e mais aprofundada da cultura, este estudo utilizou ambas as metodologias para se firmar.

De acordo com Yin (1989), o estudo de caso também se torna um método interessante para a análise de um problema quando situado em um ambiente organizacional, pois permite preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – processos organizacionais e de gestão.

E como afirma Schramm (1971), a essência de um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados, o que se encaixa perfeitamente aos objetivos da presente pesquisa.

O estudo de caso aqui realizado, de acordo com Yin (1989), é considerado único, uma vez que se utiliza uma unidade de pesquisa - O Grupo Pão de Açúcar. E é explanatório, pois busca, por meio dos dados que tem, o estabelecimento de uma relação de causa e efeito, ou seja, procura a causa que melhor explica o fenômeno estudado e todas as suas relações causais.

Uma vez definidas as várias fontes de dados utilizadas neste estudo, a necessidade de se encontrar os pontos comuns entre todas e assim, a validação destas em termos de resultado e complementação entre si, se usou da triangulação proposta para os modelos de estudo de caso. Como mostram Yin (1989) e Stake (2005), a triangulação é uma estratégia de ratificação, uma vez que se é possível a combinação de metodologias de estudo do mesmo fenômeno, ou seja, duas ou mais fontes permitem a obtenção de dados referentes ao mesmo acontecimento, o que torna o resultado confiável. Para Yin (1989, p. 69), uma pista importante é formular a mesma questão na análise de dados de diferentes fontes; se todas as fontes indicarem as mesmas respostas, os dados foram triangulados com sucesso. Para Stake (2005), múltiplas perspectivas clarificam significados, ou seja, ajudam o investigador a revisar e ratificar sua interpretação.

Para a triangulação deste estudo, os métodos incluídos foram a investigação documental, o levantamento de percepções das pesquisas anteriores e o levantamento de percepções complementadores, esquematizado na figura abaixo.

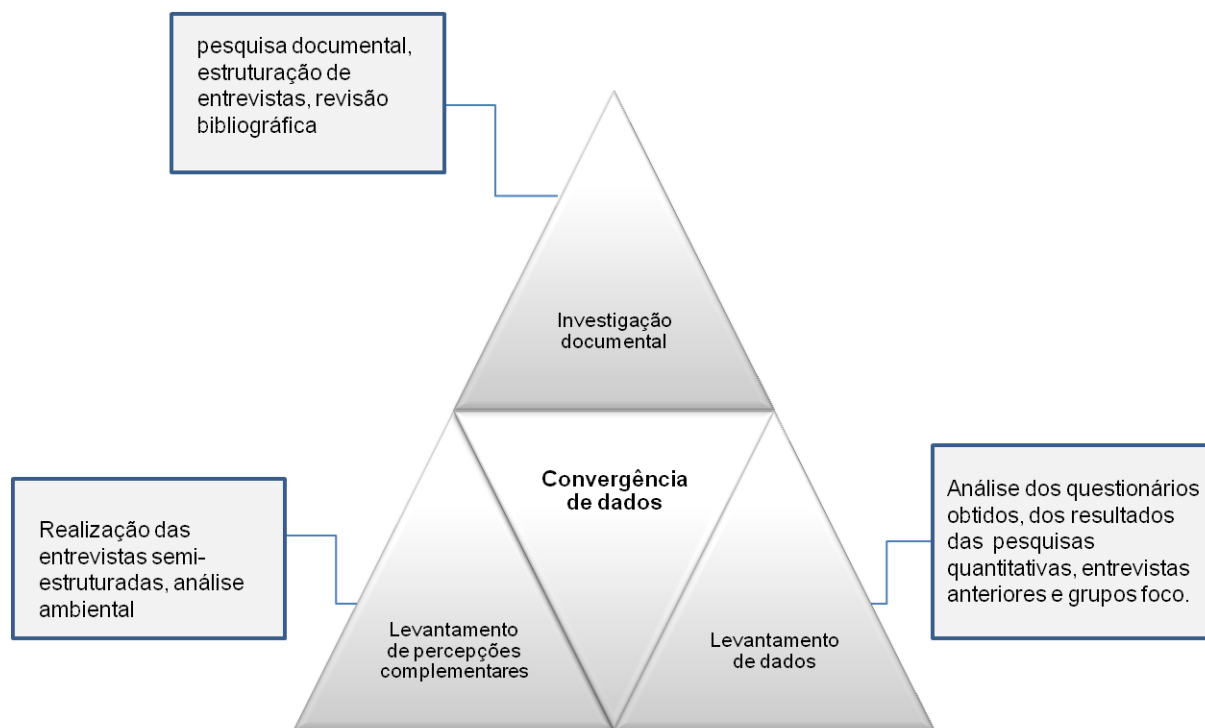


Figura 3 - Triangulação de Métodos. Fonte: Yin (2005).

3.1. Etapas da pesquisa

De acordo com Gil (1995, p. 58), um estudo de caso não aceita um roteiro rígido para a sua delimitação, mas é possível definir fases para o seu delineamento. Para o autor, as fases são: delimitação da unidade-caso; coleta de dados; seleção, análise e interpretação de dados; elaboração do relatório.

Seguindo esta recomendação, este estudo foi dividido em quatro fases: definição e projeto (1); preparação e coleta de dados (2); análise inicial (3); análise final e conclusões (4). As etapas constituintes de cada fase são apresentadas abaixo:

Definição do projeto	Revisão da literatura para a formulação do problema
	Definição do problema
Preparação e coleta de dados	Revisão bibliográfica e pesquisa documental
	Preparação dos questionários das entrevistas
	Realização das entrevistas e pesquisa ambiental
Análise Inicial	Tratamento e interpretação dos dados obtidos
	Classificação dos dados obtidos
Análise final e	Análise dos resultados

conclusões	Conclusões específicas sobre o modelo estudado
	Conclusões gerais do estudo de caso

Tabela 2 - Etapas do estudo realizado.

3.2. Técnicas de recolha de dados

Para o presente trabalho, a recolha de dados foi feita por meio entrevistas, e também pela análise de ferramentas reunidas especificamente para o alcance do objetivo deste estudo, pela análise documental, pelas informações captadas por meio de entrevistas, questionários, pelo diário de investigação e análise ambiental – todos eles complementares uns aos outros e muito importantes para a análise completa do objeto de estudo.

3.2.1. Análise documental

Para ter uma percepção mais aprofundada da realidade organizacional a ser estudada, foi necessário analisar profundamente todo o trabalho relacionado à cultura organizacional do Grupo Pão de Açúcar. Na análise documental foram avaliados os dois relatórios de cultura do Grupo, um de 2008 e outro de 2011, nos quais constam o diagnóstico cultural, promovido por uma consultoria contratada pela empresa, entrevistas na íntegra com todo o grupo de diretores, vice-presidentes e presidentes da companhia nos anos em questão, e percepções culturais do ambiente, pela visão dos consultores.

Além disso, também foram avaliadas as campanhas de comunicação interna relacionadas aos valores da Companhia, realizadas entre os anos de 2008 e 2012 e as demais divulgações nos veículos internos sobre temas relacionados a estes valores.

Também foram estudados: o código de conduta moral da companhia, o documento divulgado aos colaboradores intitulado de "credo corporativo", os materiais divulgados nos treinamentos realizados com os colaboradores, relacionados aos valores e também diversos exemplos de comunicações cotidianas da companhia, ocorridas entre diversas posições da hierarquia, a fim de reconhecer características destes valores.

Para toda informação recolhida na análise documental, foi dada uma classificação, a fim de perceber o quanto a informação contribuía ou não contribuía para a adesão aos valores da companhia. Esta classificação seguiu os mesmos padrões feitos para a classificação das entrevistas (tabela 3), para que se tivesse um direcionar comum para toda a análise do caso. Toda a informação contida nesta análise documental foi primordial para

corroborar as percepções da pesquisadora e também reforçar as percepções providas das demais análises, como quando confrontadas com os testemunhos e entrevistas.

3.2.2. Entrevistas

As entrevistas foram feitas de forma informal, com cerca de 30 funcionários de diferentes níveis da companhia, de forma semiestruturada (o Guião encontra-se no anexo 1), com uma média de duração de 15 minutos cada. O guião para esta entrevista foi criado de modo a permitir que os entrevistados falassem livremente sobre os valores da organização e a importância destes valores para eles e o quanto os viam sendo praticados no dia a dia da empresa.

A relação com a satisfação destas pessoas por seu trabalho não foi questionada de forma explícita, foi inferida pela forma como os entrevistados trouxeram suas percepções. As entrevistas não tinham como objetivo nomear pessoas e percepções, tampouco levantar qualquer questão relacionada aos cargos e funções destas pessoas. Serviram apenas para reforçar a percepção da pesquisadora em relação à adesão, prática e importância dos valores para os empregados e também reforçar os dados obtidos pela pesquisa quantitativa.

Além das entrevistas realizadas pela pesquisadora, também foram analisadas as transcrições das entrevistas realizadas para os relatórios de cultura organizacional realizados em 2008 e 2011, que contou com a participação de 112 colaboradores para o primeiro relatório e 39 entrevistas individuais em profundidade com gerentes e diretores de diferentes áreas da empresa e mais nove grupos focais, com 49 pessoas no total, para o segundo relatório.

Para a credibilidade e relação de confiança criados no processo deste estudo de caso, os conteúdos destas entrevistas, tanto das informais realizadas pela pesquisadora quanto as demais contidas nos relatórios cedidos pela empresa não são apresentados neste estudo de caso por se tratar de informação confidencial. Como afirma Schein (2004), ao abordar as obrigações e responsabilidades que um analista de cultura tem, o autor entende que quando se tem mais do que meros aspectos superficiais observáveis e explícitos, ou seja, quando se incluem análises de níveis mais profundos da cultura organizacional, é importante proteger os intervenientes de uma exposição desnecessária.

3.2.3. Questionários

Esta pesquisa fez uso de um processo já realizado pela empresa em estudo, a pesquisa de engajamento, para analisar dados relacionados à cultura organizacional. A pesquisa tem por objetivo avaliar a satisfação do empregado em aspectos relacionados ao seu ambiente organizacional, sua função, remuneração, liderança, equipe, comprometimento, confiança e fidelidade à empresa, também avalia a percepção que os trabalhadores têm em relação aos valores que a companhia divulga como seus, a importância pessoal destes valores e a prática deles no ambiente organizacional – avaliação relevante para esta pesquisa.

Sobre os valores, foram feitas duas perguntas aos colaboradores:

- Qual a importância dos valores para você?
- O quanto você vê estes valores sendo praticados no dia a dia da empresa?

As respostas davam a oportunidade de o funcionário avaliar cada um dos quatro valores (humildade, determinação e garra, disciplina e equilíbrio emocional), tanto no quesito de importância pessoal como na prática destes no ambiente organizacional.

Esta pesquisa teve o formato de Censo, aplicada em 86.209 funcionários em 2011 e 90.598 em 2012. Teve formato digital para aqueles cujas funções permitem acesso a computadores e em papel para aqueles que não possuem acesso. Deste total de aplicações, foram coletadas aproximadamente 61% de respostas em 2011 (52.416 pessoas) e aproximadamente 81% de respostas em 2012 (73.505 pessoas).

Desta pesquisa também foi utilizado o dado de engajamento total dos funcionários, aqui lido à luz das teorias de satisfação no trabalho, a fim de se perceber a relação das questões e os valores da companhia e esta satisfação.

3.2.4. Análise ambiental

A análise ambiental para o estudo em questão foi realizada com o intuito de contemplar todos os diferentes ambientes encontrados na empresa. Foram realizadas visitas em lojas de todas as bandeiras do grupo e em todas as divisões regionais, durante o ano de 2012. Além disso, também foram analisados os ambientes corporativos e o ambiente de central de distribuição.

As visitas foram pensadas objetivando-se uma análise de tudo o que permeia o dia a dia do funcionário. O Guião para as percepções encontra-se no anexo 2. Estas visitas foram concomitantes às entrevistas semiestruturadas realizadas pela pesquisadora e duraram, em média, uma hora. Para tudo o que se foi percebido na análise ambiental, também foi levado em consideração a classificação criada (tabela 3), para que dos símbolos analisados, se compreende quais contribuíam e quais não contribuíam para a aderência aos valores da companhia e à cultura desejada.

Por se tratar de uma companhia com abrangência nacional e com negócios tão diferentes, a análise ambiental foi fundamental para a real percepção de símbolos e rituais que compõem a organização em questão.

3.3. Tratamento das entrevistas

Para o tratamento das entrevistas foi utilizada a técnica de análise de conteúdo e análise estatística. A análise de conteúdo no que se refere às particularidades apresentadas em cada depoimento e a análise estatística no que diz respeito às opiniões comuns dos entrevistados.

Foram escolhidas estas técnicas por se compreender que se complementam para a obtenção dos objetivos deste estudo. A técnica de análise de conteúdo para entrevistas, segundo Bardin (1995, p. 42), inclui um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (de natureza quantitativa ou qualitativa), que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo permite a compreensão além de uma simples descrição da realidade. Permite a passagem da descrição à interpretação, enquanto atribuição de sentido às características do material (Vala, 1989, p. 104), ou seja, a inferência. Desta forma, tanto os depoimentos coletados anteriormente e expostos nos relatórios de cultura da companhia quanto as entrevistas informais tornaram-se fontes de exemplos da cultura da empresa e da relação desta com a percepção do funcionário sobre seu ambiente, o que reflete em sua satisfação.

Esta análise seguiu as recomendações de Vala (1989, p. 109), com a delimitação de objetivos e definição de quadro de referência teórico orientador para a pesquisa;

constituição de um *corpus*; definição de categorias; definição de unidade de análise (...) a quantificação.

Como objetivos delimitados para a análise de conteúdo estão o enquadramento da cultura percebida por parte dos entrevistados aos resultados da pesquisa quantitativa.

Como quadro de referência teórico usaram-se as dimensões apresentadas anteriormente neste trabalho, como as percepções culturais dos modelos de Hofstede para cultura organizacional, e Quinn, com os valores contrastantes e as dimensões de valores organizacionais, propostas por Schwartz e Ros.

No que tange ao *corpus* deste estudo, de acordo com a definição de Bardin (1995, p. 96), *corpus* é o conjunto de documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos, com todas as entrevistas realizadas pela pesquisadora, além das transcrições das demais feitas para os relatórios da companhia.

De acordo com Bardin (1995, p. 117) as categorias devem compilar rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso de análise de conteúdo) sob um título genérico – agrupamento este efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos. A partir desta definição, juntamente com o direcionamento de agrupamento de valores proposto por Schwartz & Ros (1995, p. 116), foram compreendidas para este trabalho, categorias que possibilitassem o agrupamento dos valores da empresa em questão e a sua relação com a adesão, prática na companhia, prática pessoal e importância pessoal – relações estas avaliadas nos questionários quantitativos. O que se buscou com estas categorias foi uma classificação comum tanto para os resultados das entrevistas semiestruturadas como também para outros resultados, como os dos questionários quantitativos e de parte da análise documental e ambiental. O agrupamento das questões das entrevistas semiestruturadas nas categorias estabelecidas encontra-se no anexo 2.

Categoria	Conceito
Adesão aos valores	Percepção de adequação dos valores propostos à companhia, importância para o negócio, possibilidade de ser praticados, capacidade de transformação do ambiente organizacional.
Prática na	Percepção da prática no dia a dia, possibilidade de ser

companhia	praticados, capacidade de transformação do ambiente organizacional.
Importância pessoal	Compreensão do indivíduo sobre seus próprios valores, compreensão do indivíduo sobre os valores pessoais X valores organizacionais, motivação em praticar os valores da companhia.
Prática pessoal	Compreensão do indivíduo sobre seus próprios valores, compreensão do indivíduo sobre os valores pessoais X valores organizacionais, motivação em praticar os valores da companhia; capacidade pessoal de praticar os valores da companhia em seu dia a dia, capacidade de transformação do ambiente organizacional.

Tabela 3 - Classificação por categorias.

Seguindo a definição de Vala (1989, p. 111), em que “uma categoria é habitualmente composta de um termo-chave que indica a significação central do conceito que se quer apreender e de outros indicadores que descrevem o campo semântico do conceito”, foram utilizadas as respostas das entrevistas realizadas pela pesquisadora para classificá-las de uma mesma maneira, como indicadores para cada categoria proposta. Para a análise de conteúdo, estas categorias foram numeradas com números romanos e seu entendimento ficar mais claro nos quadros de análise destes conteúdos. Em função das demais respostas fornecidas pela companhia em seus relatórios de cultura anteriores a este estudo não apresentarem um mesmo padrão, a separação pelas categorias propostas somente foi aplicada às entrevistas realizadas pela pesquisadora.

A aplicação das respostas nas categorias propostas permitiu que todo o conteúdo recolhido nas entrevistas fosse classificado de uma mesma maneira, validando o alcance do objetivo proposto, corroborada pela afirmação de Vala (1989, p. 113): todas as unidades de registro possam ser colocadas numa das categorias; e (...) que uma mesma unidade de registro possa caber numa categoria. Como o resultado desta análise de conteúdo expõe as respostas dos entrevistados, optou-se por omitir o quadro comparativo resultante desta análise, por questões de confidencialidade.

Ainda sob a luz da proposta de Vala (1989, p. 114), para dar continuidade à análise de conteúdo, é necessária a definição das unidades de análise, ou seja, as unidades de registro, de contexto e de enumeração.

Para as unidades de registro estabeleceram-se para este estudo as expressões ou atitudes que os entrevistados mostraram, divididas em dois grandes grupos: os motivados e os não motivados. Entendem-se estas nomenclaturas pelo conceito de motivação no trabalho, que se compreende como um conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo, quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua força, direção, intensidade e duração (Pinder, 1998, p. 11). Interpretando e inferindo sobre as expressões ou atitudes dos entrevistados por este conceito, entende-se que se reforça a afirmação de Vala (1989), de que as unidades de registro são representadas pelo uso de uma unidade semântica e não formal. Dado este ponto e complementado pela análise de Bardin (1995, p. 105), de que este tipo de análise consiste em descobrir os <<núcleos de sentido>> que compõem a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido, a escolha por estas expressões ou atitude constituem, dentro do objetivo geral do estudo, a ratificação do objetivo da pesquisa qualitativa aplicada.

Quanto à unidade de contexto, cuja definição é a unidade de compreensão para codificar a unidade de registro e correspondem ao segmento da mensagem, cujas dimensões (superiores às da unidade de registro) são ótimas para que se possa compreender a significação exata da unidade de registro (Bardin, 1995, p. 107), por se relacionar com os relatórios de cultura e os dados da pesquisa de engajamento aplicados na empresa em questão, as unidades de contexto foram pensadas de forma a contemplar outros indicadores destes relatórios e pesquisa.

Estes indicadores foram importantes para ratificar os resultados alcançados pelas unidades de classificação de categorias escolhidas por este estudo, uma vez que também trazem uma leitura do ambiente organizacional. Como afirma Vala (1989, p. 114), a unidade de contexto fornece um suporte importante da validade e fidelidade do trabalho dos analistas, comprovada por esta análise. Assim como a análise do conteúdo, foram omitidas as unidades de contexto, por se tratar de dados confidenciais.

Por último, no tratamento das entrevistas, também se definiu a unidade de enumeração, função da qual se procede à quantificação (Vala, 1989, p. 115), em que para o presente estudo é a frequência da ocorrência de todas as unidades aplicadas. Uma vez que a unidade de enumeração resultou na frequência das ocorrências, também se compreendeu que esta unidade possui o mesmo valor para a fase de análise de ocorrências, proposta por Vala (1989, p. 118). Assim, permitiu-se perceber que a frequência das unidades é uma determinante para sua importância.

3.3.1. Tratamento dos questionários

Para a análise dos questionários empregamos a estatística descritiva e análise multivariada dos dados. A estatística descritiva, que tem por objetivo coletar, sintetizar e apresentar dados (Levine, 2008, p. 752), foi utilizada no tratamento dos dados das perguntas do inquérito compreendidas de forma isolada. Já a análise multivariada, que permite a verificação simultânea de dados de uma amostra caracterizada por mais de duas variáveis correlacionadas (Corrar et al., 2009), serviu para cruzar os dados da pesquisa qualitativa aplicada na empresa que cabem a este estudo. No capítulo 5 apresentamos os dados alcançados seguindo esta metodologia.

4. ENQUADRAMENTO DO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO NO BRASIL

O setor de distribuição — ou varejo, como é chamado no Brasil —, apresentou grandes transformações nesta última década. Atualmente, o varejo vem ganhando competitividade, uma vez que suas novas estratégias vão muito além de ações voltadas para a redução de custos e preços de um setor marcado pelas altas taxas de inflação do passado. O aumento de sua abrangência em nível nacional, o surgimento de novos formatos de vendas e, também, a entrada de participantes externos fez o setor apresentar novos modelos de operação, o que está causando uma transformação no jeito de vender e atender o cliente.

Em 2012, 58 varejistas brasileiras faturaram acima de R\$ 1 bilhão. As dez maiores varejistas nacionais representam 55% do faturamento total do varejo brasileiro. Em 2011, o setor cresceu 8% e as 100 maiores, 15% (Fonte: Ibevar). Os números comprovam o quanto o desenvolvimento econômico do país vem beneficiando visivelmente o setor, com o aumento do potencial de consumo da população no geral.

4.1. Aspectos gerais da competitividade do setor

Atualmente, observa-se no setor varejista brasileiro uma ampla transformação, decorrente das mudanças na economia do país na última década. Pelo 12º ano consecutivo, o Índice de Gini, que mede a desigualdade social no Brasil, recuou, alcançando em janeiro de 2012 seu nível mais baixo (0,5190) desde a década de 1960. Na última década, a renda dos 50% mais pobres no Brasil cresceu 68%, enquanto a dos 10% mais ricos, apenas 10%. Essa transformação é marcada pela disputa pelo consumidor, e varejistas de diferentes perfis estão apostando em novos modelos de negócio e atuação, trazendo, inclusive, fusões

e aquisições pouco prováveis em décadas passadas, além da chegada de mais *players* internacionais ao mercado nacional.

Mesmo que o setor tenha apresentado crescimento, potencializado pela economia brasileira, o varejo é bastante suscetível à política econômica do país. O volume de vendas no setor muda de forma bastante rápida diante da conjuntura macroeconômica e das variações dos indicadores mais diretos da renda dos consumidores. O salário-mínimo do país tem maior interferência na venda de bens não duráveis, principalmente no consumo de alimentos. Já nas vendas de bens semiduráveis e duráveis, o fator que afeta é a massa salarial, já que no Brasil há uma ampla prática de disponibilização de crédito para a compra e venda a prazo, especialmente para eletrodomésticos e eletroeletrônicos. Essa disponibilização de crédito é feita, inclusive, por muitas das empresas do setor. Essa prática potencializa as vendas do setor, porém só é garantida por empresas solidamente capitalizadas, já que envolve o risco de inadimplência.

De acordo com dados publicados em fevereiro de 2011 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o setor varejista de eletrodomésticos foi o segundo segmento mais importante em termos de receita em dezembro de 2010, após o segmento varejista de alimentos. A migração da classe social mais baixa para a classe média baixa direcionou o consumo de produtos de maior valor agregado.

4.2. Caracterização do setor

No Brasil, este setor possui os mais diferentes modelos de lojas e vendas, passando desde os comércios de bairro, vendedores ambulantes a grandes redes de comércio, incluindo a venda no atacado. A competição é extremamente intensa dentre aqueles que possuem os mesmos modelos de operações e foco em clientes. Essa competição também vem acentuando cada vez mais a presença de comércios especializados em um determinado público ou em determinada linha de produto.

Os principais problemas apontados pelos clientes referem-se à qualidade do atendimento, incluindo o pós-venda. Por isso, nota-se um crescimento acentuado do investimento das empresas do setor no treinamento de pessoal, em tecnologia da informação e na automação comercial (Faleiros, 2009).

4.3. Caracterização da mão de obra

O varejo brasileiro é caracterizado por uma alta rotatividade da mão de obra, principalmente por possuir funções entendidas como "primeiro emprego", mas também por ter rotinas de trabalho bastante cansativas e com baixa remuneração. Em grande parte do varejo, esta mão de obra é menos qualificada do que a encontrada na indústria. (Santos e Costa, 1997).

Com a tendência de maior entrada de tecnologia no setor, nota-se em alguns modelos de negócio a redução da necessidade de parte da mão de obra humana e também a de maior especialização por parte de seus empregados. Porém, mesmo com essas aparentes mudanças, o setor ainda está longe de possuir, em sua maioria, uma mão de obra bem capacitada e com grande qualificação.

5. APRESENTAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO E DO CASO

5.1. Caracterização da empresa

Para o presente estudo, a organização selecionada foi o Grupo Pão de Açúcar, uma empresa privada, de capital aberto, com fins lucrativos, de origem brasileira e que atua no ramo de comércio de varejo e atacado e na administração de ativos imobiliários.

Atualmente, a empresa é líder no segmento de varejo no país, tendo apresentado no ano de 2011 vendas totais de R\$ 52,681 bilhões – o que representa 23,5% das vendas totais do setor no Brasil. Com 1.571 lojas espalhadas em 19 Estados brasileiros e no Distrito Federal – com maior concentração nas regiões Sul e Sudeste, o Grupo possui mais de 2,8 milhões de metros quadrados em área de vendas, cerca de 160 mil colaboradores e 51 centros de distribuição. Sua atuação no mercado brasileiro é bastante ampla, baseada numa estrutura multiformato composta de supermercados, hipermercados, lojas de proximidade ou minimercados, lojas de eletrônicos e eletrodomésticos, atacado, postos de combustíveis, drogarias e comércio eletrônico. Desde 1995 está presente na Bolsa de Valores de São Paulo e desde 1997, na *New York Stock Exchange*.

Podemos considerar que ao longo destes anos a gestão do Grupo foi familiar, mesmo quando membros da família Diniz não estavam nos cargos mais altos da companhia, tendo em seu fundador e em seu filho, Abilio Diniz, as imagens mais fortes da empresa, mesmo quando não estavam como presidentes. A imagem atrelada à família

começou a mudar somente em 2010, quando a companhia começou a investir na imagem do atual presidente, Enéas Pestana, que permanece até o momento do presente estudo.

5.2. Histórico da empresa

A empresa, em parte de sua história, foi marcada por inovações no mercado brasileiro e liderança do mercado. Fundada em 1948 pelo imigrante português Valentim dos Santos Diniz, os negócios começaram por uma doceira, chamada Pão de Açúcar, em São Paulo. A partir disso, já na década de 1950, a empresa cresceu com mais duas filiais e inaugurou o primeiro supermercado da rede e nos anos 1960, incorporou a cadeia "Sirvase", passando a atuar internacionalmente, com lojas em Portugal, Angola e Espanha - atuação que só durou uma década.

Até sua entrada na Bolsa de Valores de São Paulo (1995), o Grupo adquiriu várias outras redes de comércio, entre alimentos e eletro, ampliando sua atuação nacional e de formatos e bandeiras, e também lançou o primeiro hipermercado do país. Após ser listada na Bolsa de Valores de Nova Iorque (1997), em 1999 abriu as portas para o Grupo francês Casino, que adquiriu 24,5% de seu controle acionário.

Em 2004, em parceria com o Banco Itaú, a empresa passou também a oferecer produtos e serviços financeiros aos seus clientes e em 2005, uma nova *holding* foi criada, com o Grupo Casino passando a ter 50% do controle do Grupo. Em 2009, transformou-se no maior Grupo de Distribuição da América Latina, quando mais três grandes redes de comércio brasileiras passaram a fazer parte da companhia. A empresa também foi pioneira na venda de alimentos por comércio eletrônico no país e pela construção da primeira loja e do primeiro Centro de Distribuição "verdes" do país.

Atualmente, a *holding* Grupo Pão de Açúcar é composta de uma unidade de negócio focada no comércio varejista, que abrange as bandeiras Pão de Açúcar e Extra (em seus diversos formatos, incluindo postos de combustíveis e drogarias); pela empresa Viavarejo, controladora dos negócios de comércio de eletrônicos e eletrodomésticos, composta pelas bandeiras Casas Bahia e Pontofrio; pela empresa Nova Pontocom, focada em toda operação de comércio eletrônico do Grupo; pela Assaí, que representa toda a operação de atacado e "atacarejo" (lojas que focam as vendas tanto em pequenos comerciantes, oferecendo produtos mais baratos quando levados em quantidade e também a clientes do comércio varejistas, que comprem de forma unitária); e pela empresa GPA *Malls & Properties*, responsável pela gestão de todos os ativos imobiliários do Grupo.

5.3. Gestão da cultura na empresa

Seja impulsionado pelo dinamismo do varejo ou pelas diretrizes de sua gestão, muitas vezes pioneira para o setor no Brasil, o Grupo Pão de Açúcar também se caracteriza por uma posição mais vanguardista no mercado brasileiro em relação à gestão de sua cultura organizacional. O olhar atento do Grupo à gestão de sua cultura já é de longa data, mas, para este estudo, se focou nos seus processos entre os anos de 2008 e 2012.

Neste período, a gestão da cultura se aplicou a um universo de cerca de 90 mil colaboradores, o que à época, incluiu os públicos da corporação, da unidade de varejo e da *GPA Malls & Properties*. Para essa gestão, a companhia apostou em um modelo baseado no trabalho com foco em pessoas. Por isso, a responsabilidade pelo “programa de cultura”, como a empresa intitula, ficou com a vice-presidência de Recursos Humanos. Nesta vice-presidência, ficou alocado na diretoria de desenvolvimento organizacional, tendo em seu primeiro momento uma atuação conjunta com a gerência de desenvolvimento organizacional e treinamento e, posteriormente, ganhando o peso de uma gerência própria.

O programa de cultura, sempre apoiado pela mesma consultoria externa ao longo dos anos analisados, estruturou-se por projetos cujas frentes de trabalho foram a governança do programa em si; a comunicação; os diagnósticos e métricas de cultura e os planos de ação para mudança ou reforço de cultura, de acordo com os diagnósticos qualitativos e quantitativos realizados. Todos os projetos se encaixavam em três possíveis direcionadores culturais: a atuação em comportamentos, em símbolos ou em processos.

Como estratégia para suportar todos os projetos, o programa utilizou os valores da companhia para apoiar em todas as ações, sejam de comunicação, treinamento, desenvolvimento da liderança, e também de envolvimento de toda a liderança. Porém, como a companhia vem passando por uma grande transformação em seu modelo de gestão nos últimos anos, devido à mudança de controladores, seus valores também foram se adequando às mudanças entre 2008 e 2011:

- Em 2008, foram lançados novos valores, formando um anagrama com as palavras “Somos Únicos”. Do anagrama, somente o “únicos” descrevia os valores em si, em que as letras significavam: servidores, objetivos, humildes, unidos, inconformados e determinados, criativos.
- Em 2009, os valores foram simplificados apenas para “únicos”, tendo assim foco em humildes, unidos, inconformados e determinados, criativos, objetivos e servidores.

- No começo de 2011, ocorreu nova revisão e os valores passaram a ser quatro: Humildade, Determinação e Garra, Disciplina e Equilíbrio Emocional – o que permanece até o momento desta pesquisa.

5.3.1. Governança do programa

Para garantir a força e continuidade do programa de cultura como uma frente transformadora na companhia, algumas ferramentas foram criadas ao longo do período analisado. Foi criado um comitê de cultura, com fóruns e encontros periódicos (em média, encontros mensais), formado pela alta liderança da empresa (vice-presidentes) e algumas pessoas consideradas formadoras de opinião (também em cargos de liderança). O comitê é liderado pela área que coordena o programa, ficando assim responsável pelos assuntos a serem levados para os fóruns. O objetivo dos encontros é envolver a alta liderança em todas as ações previstas no programa como um todo, e também ter insumos e percepções deles para próximas ações.

Além disso, em 2011 foram identificados na companhia os “Embaixadores da Cultura”. Os embaixadores são pessoas que exercem cargos de liderança e que são legítimos representantes da cultura desejada, exemplos dos valores. Essas pessoas foram escolhidas por meio de votação interna e depois da votação, validadas pela sua classificação no processo de avaliação de desempenho da empresa, que avalia o desempenho X função de acordo com os valores do Grupo. Este grupo – atualmente com cerca de 100 pessoas, tem como responsabilidade garantir que a cultura desejada permeie todos os ambientes da empresa, seja por meio de *feedbacks*, seja por disseminação, palestras, intervenções em fóruns, seja pelo exemplo. Os *feedbacks* são dados a qualquer colaborador, de qualquer nível, incluindo níveis acima daquele em que o embaixador encontra-se na hierarquia. A identificação destas pessoas acontece anualmente e cada grupo passa por uma intensa formação, com treinamentos, sessões de *coaching* e *mentoring* (dada pelos embaixadores mais antigos), para garantir uma atuação segura e preparada.

Apesar de o programa de cultura ficar alocado na área de Recursos Humanos, durante todo o período analisado, o presidente da companhia (dois presidentes no período) teve um papel fundamental para a credibilidade de todas as ações, sendo o grande patrocinador e apoiador em todo o processo. A imagem do presidente sempre foi atrelada ao programa e seu discurso, em todos os fóruns que participava, estava alinhado à cultura desejada.

5.3.2. Comunicação

A comunicação foi uma das principais ferramentas de sustentação do programa ao longo do período analisado. O programa utilizou-se dos veículos internos de comunicação para disseminar os valores – e todas as mudanças ocorridas, e também de campanhas internas para mobilização e envolvimento de todos os colaboradores.

Dentre as estratégias de comunicação, estavam a divulgação de boas práticas relacionadas à cultura desejada, o reforço da imagem dos embaixadores e do próprio presidente, às definições de cada um dos valores e de quais atitudes eram esperadas de todos os colaboradores. Ainda, na divulgação dos valores, estes foram usados como mote em eventos nacionais, incluindo a criação de um hino para a empresa.

5.3.3. Diagnósticos de cultura

Ao longo do período analisado, o Grupo Pão de Açúcar realizou duas pesquisas específicas de cultura organizacional, aplicadas pela consultoria externa que apoiou todos os projetos analisados. As pesquisas, uma realizada entre 2008 e 2011, tiveram a mesma estrutura: entrevistas qualitativas com a direção da empresa, grupos focais também qualitativos, e uma pesquisa quantitativa, por meio de inquérito.

A pesquisa quantitativa seguiu uma metodologia própria da consultoria, chamada de Inventário de Cultura Organizacional. Essa metodologia propõe que a cultura de uma empresa possa ser classificada em três dimensões diferentes: construtiva; passivo/defensiva; agressivo/defensivo, compostas ao todo de doze normas comportamentais. Estas normas comportamentais são organizadas em um círculo dividido em doze partes iguais. Quanto mais um desses comportamentos for alto, mais próximo à borda do círculo o resultado aparecerá. As normas que se dirigem para cima refletem expectativas para comportamentos direcionados para necessidades maiores de crescimento e satisfação; as que se dirigem para baixo refletem expectativas por comportamentos voltados para o atendimento de necessidades menores de segurança. Normas culturais localizadas do lado direito do círculo refletem expectativas referentes a interações com pessoas. Normas localizadas à esquerda refletem expectativas referentes a comportamentos relacionados com tarefas. As distinções entre satisfação e segurança e entre pessoas e tarefa definem as três dimensões. Os comportamentos analisados são: humanístico-estimulante, associativo, aprovação, convencional, dependente, abstenção, oposicionista, competitiva, perfeccionista, realização e autorrealização.

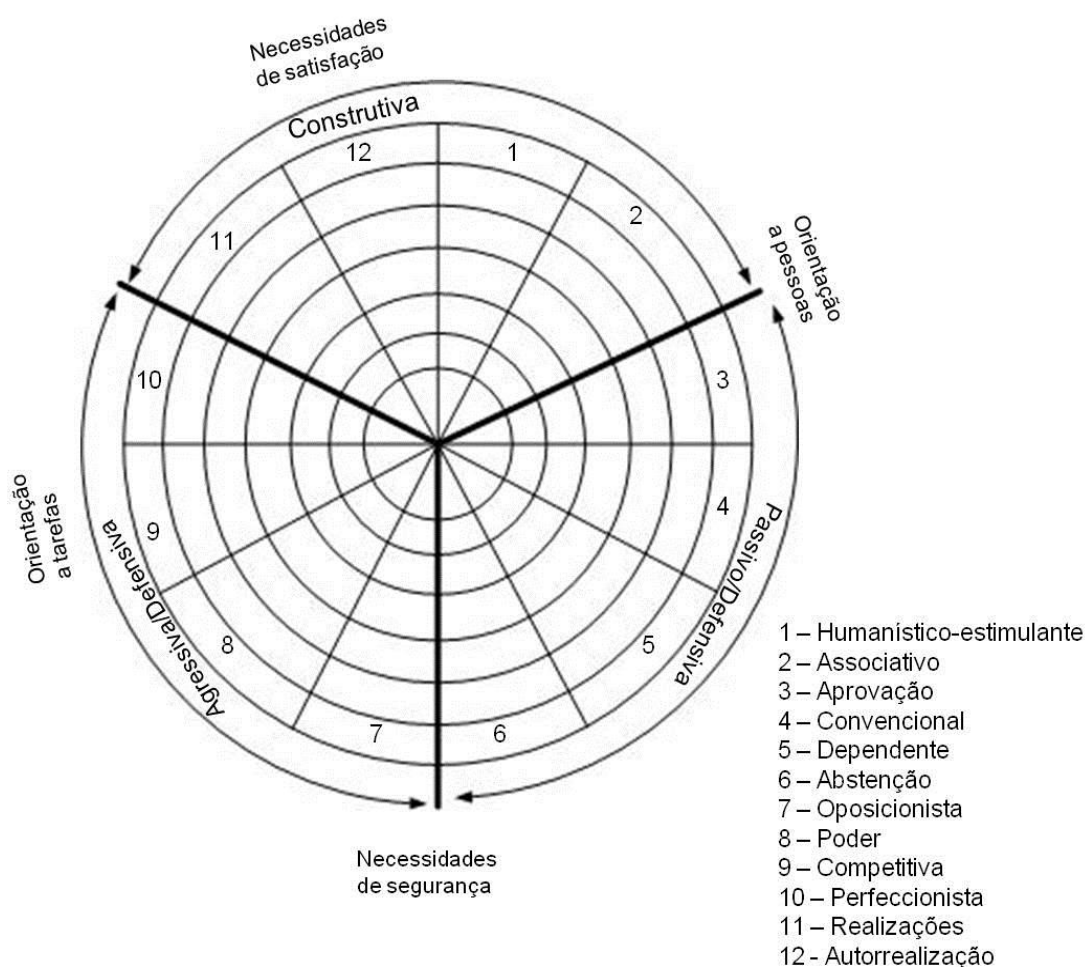


Figura 4 - Inventário de Cultura Organizacional (Fonte: Relatórios GPA).

No ano de 2008, as entrevistas qualitativas foram aplicadas a 112 pessoas, os grupos focais reuniram 50 funcionários de diferentes regiões do país e a pesquisa quantitativa foi respondida por 2.019 pessoas, de todos os níveis da empresa. Em 2011, as entrevistas foram aplicadas 103 pessoas, os grupos focos reuniram 73 funcionários e a pesquisa quantitativa foi respondida por 1.631 pessoas de todos os níveis da empresa.

Apesar de ter tido acesso a todos os resultados das pesquisas realizadas, não serão divulgados, por um acordo de confidencialidade desta pesquisa e a empresa em questão e por se compreender que, neste estudo, os resultados obtidos por meio das pesquisas e representados em porcentagens nos inventários de cultura organizacional não são impactantes. Relevante para este estudo e divulgável, é que os resultados entre 2008 e 2011 apresentaram cinco pontos percentuais de diferença, sendo o de 2011 maior, o que representa uma evolução quanto a busca da cultura desejada – índice do inventário de cultura organizacional definido em acordo da diretoria da empresa, que percebeu o quanto

de cada característica avaliada pelo inventário era necessário para o negócio, uma vez que cada característica gera uma série de comportamentos e atitudes.

Divulgáveis e úteis para este trabalho, também se destacam algumas características culturais encontradas por todos os métodos de pesquisa aplicados: há um grande legado de orgulho e paixão existentes, principalmente nos funcionários mais antigos da empresa; os funcionários percebem que há um comprometimento da empresa com as pessoas, com a sociedade e com o meio ambiente; há um grande incentivo pela inovação, pelo empreendedorismo, pelo fazer diferente.

5.3.4. Planos de ação

Dentre a atuação do programa de cultura ao longo do período analisado, uma das principais frentes de trabalho foram os planos de ação desenvolvidos a partir dos diagnósticos realizados. Os resultados de todos os diagnósticos geraram insumos para se trabalhar com as mais diversas áreas da empresa, naquilo que os resultados apontavam como oportunidades de melhorias ou de reforço de boas práticas e comportamentos propícios à cultura desejada. O foco destes planos e as ferramentas utilizadas variaram de área para área, tendo atuação desde uma mudança processual até a aplicação de ferramentas de desenvolvimento comportamental para os funcionários envolvidos.

Os planos de ação foram desenhados para serem implementados ao longo de um ano e sempre pensados por diretoria, ou em alguns casos específicos, por gerência. Algumas áreas (gerências ou diretorias) tiveram planos de ação ao longo de todo o período analisado. Todos esses planos foram acompanhados pela área de Recursos Humanos, mais especificamente pela área de *Business Partner*. A execução destes planos de ação foram os indicadores mais utilizados pelo programa ao longo do período analisado.

Dentre as ações promovidas pelos planos de ação estão muitos dos treinamentos, das ações específicas de desenvolvimento de liderança, de fortalecimento e construção de equipe e planos de comunicação.

5.3.5. Outros diagnósticos

Além dos diagnósticos específicos de cultura organizacional, a empresa também usou outras ferramentas que, apesar de outras nomenclaturas, metodologias e indicadores – especialmente pensados para serem indicadores de mercado, também mensuravam muitas características culturais. Entre eles, estão a presença da consultoria em fóruns da

companhia, com o objetivo de analisar a forma como as mensagens eram trocadas; a análise do ambiente, também feito pela consultoria; e a pesquisa de engajamento, aplicada nos anos de 2011 e 2012. No ano de 2011, a pesquisa foi aplicada a 86.209 pessoas, com 52.416 respondentes. Em 2012, foram 90.598, sendo que 73.505 funcionários responderam-na.

Esta pesquisa, aplicada por uma consultoria diferente da que atuou no programa de cultura, implica em uma pesquisa quantitativa, aplicada a todos os empregados da companhia. Como explicado nos relatórios da consultoria, o índice de engajamento mensurado define-se como o estado de envolvimento ou comprometimento emocional e intelectual de um funcionário que resulta em mudança no comportamento.

Na metodologia aplicada, todas as questões inquiridas são personalizadas de acordo com as características da empresa em questão. De todas as questões aplicadas, seis delas relacionam-se com o engajamento do funcionário. Todas as demais, mesmo com a personalização, buscam o entendimento sobre a satisfação do trabalhador em relação à sua função, ao seu ambiente de trabalho, ao que a empresa lhe oferece em termos de benefícios, de infraestrutura, de ferramentas, à sua gestão e à sua equipe. Em relação às questões relacionadas ao ambiente de trabalho, foram feitas duas perguntas sobre os valores da empresa para mensurar a aderência dos colaboradores.

Foram questionados “o quanto este valor é importante para você?” e “o quanto este valor é praticado na empresa?” para cada um dos valores da empresa: humildade, determinação e garra, disciplina e equilíbrio emocional. As opções de resposta que cada colaborador tinha eram: 1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – discordo parcialmente; 4 – concordo parcialmente; 5 – concordo; 6 – concordo totalmente. Os respondentes dos números 1 e 2 são classificados negativos, os respondentes dos números 3 e 4 são classificados como neutros e os respondentes dos números 5 e 6 são classificados como positivos no que se compreende ao índice de satisfação na pesquisa. As respostas destas perguntas resultaram em um índice de satisfação em relação ao indicador “alinhamento com a marca”, cuja definição é “os valores desta empresa estão alinhados com meus valores pessoais”. Este índice de satisfação, assim como os das demais perguntas relacionadas à satisfação, interfere diretamente no índice de engajamento dos funcionários da empresa.

Os resultados desta pesquisa e de grande relevância para este estudo encontram-se no item 6.2. Como resultado de todos os diagnósticos realizados na empresa ao longo do período analisado, no começo de 2012 foi estruturado o que o Grupo chamou de “de-para”. Trata-se de uma lista com as dez características culturais que a companhia entende com

maiores oportunidades de melhorias e fortalecimento. Esse “de-para” passou a direcionar todas as ações de cultura para 2012 e 2013, incluindo os treinamentos, desenvolvimento de liderança e planos de comunicação.

E também como meio de mensuração da aderência aos valores da companhia, a prática destes no dia a dia dos funcionários é mensurada anualmente por meio da avaliação de desempenho. Esta avaliação, feita pelos gestores para cada funcionário da sua equipe e que resulta em uma classificação em uma matriz de desempenho X potencial, é feita por perguntas envolvendo as competências e atitudes entendidas como necessárias para a companhia como um todo e para cada função, dentre elas a aderência aos valores.

6. RESULTADOS OBTIDOS

6.1. Objetivo do estudo

Após a análise das diferentes abordagens e teorias sobre cultura organizacional, valores organizacionais e satisfação no trabalho, as quais foram referidas anteriormente neste trabalho, tem-se como objetivo deste estudo avaliar a efetividade da gestão da cultura por valores da empresa escolhida, tendo como medidor desta efetividade a correlação entre aderência aos valores da companhia e satisfação no ambiente de trabalho por parte dos trabalhadores.

Desta maneira, se pretende dar resposta às seguintes questões:

- São compreendidas as características que compõem a cultura da empresa?
- Estão claros para os funcionários quais são os valores da empresa?
- Estes valores refletem as crenças e premissas da empresa?
- Os valores são facilmente percebidos no dia a dia?
- Foi realizada uma gestão da cultura por meio dos valores organizacionais?
- Das demais características culturais, quais são valores partilhados?
- Os valores organizacionais são valores partilhados?

- Quais são os indicadores que fazem o trabalho de gestão da cultura ter sido efetivo ou não?

Por meio dessas questões, esperou-se ter uma análise profunda de como foi realizada a gestão da cultura na empresa em questão e sua eficácia nos processos organizacionais.

6.2. Resultados de aderência aos valores

Dos questionários aplicados à companhia inteira, são expostos abaixo os resultados obtidos quanto às perguntas relacionadas aos valores organizacionais, aqui representados sempre de forma correlacionada, entre as perguntas classificadas de acordo com a prática pessoal e na empresa e a importância pessoal e para o negócio, gerando assim os indicadores de aderência à cultura organizacional. Para este estudo, a correlação relevante é entre quando os funcionários entendem como importantes para si mesmos os valores organizacionais e se os veem ou não sendo praticados, e o resultado de seu índice de satisfação no trabalho (avaliado pela pesquisa por completo). Como resultados da pesquisa obtiveram-se:

Para o valor “Humildade”, o índice de satisfação das pessoas que acham o valor importante para si mesmos e que veem este valor sendo praticado esteve em 69% e 64%, enquanto o índice das pessoas que acham o valor importante para si, porém não o veem sendo praticado foi de 29% em 2012 e 27% em 2011. Em contrapartida, as pessoas que não acham este valor importante para si, porém o veem sendo praticados, tiveram um índice de satisfação de 44% em 2012 e 40% em 2011. E aquelas pessoas que não o acham importante e não o veem sendo praticado ficaram com um índice de satisfação de 24% em 2012 e de 21% em 2011 (gráfico comparativo no anexo 4a).

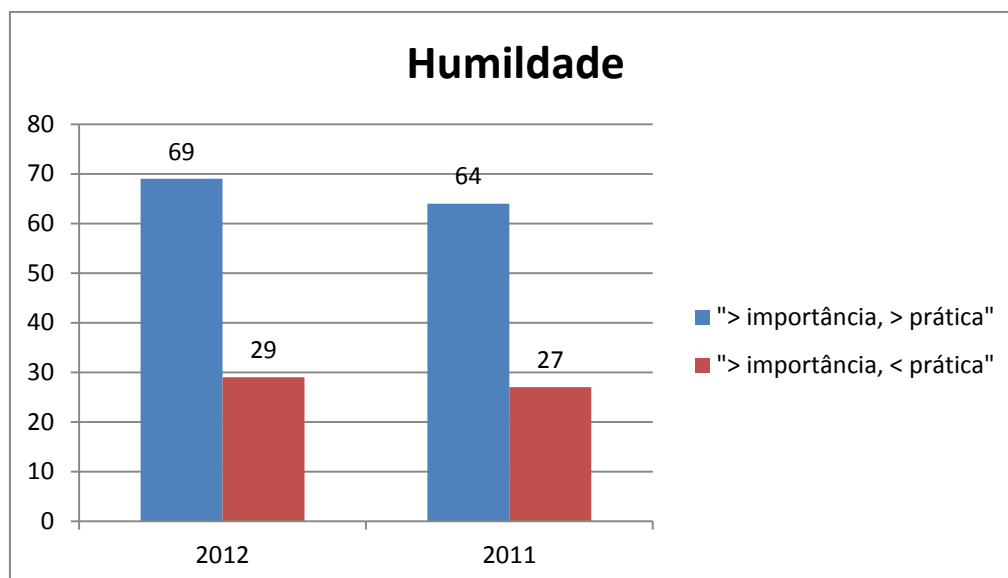


Gráfico 1. Relação entre os índices de satisfação das pessoas que acham o valor Humildade importante para si e o veem sendo praticado com as pessoas que o acham importante para si, porém não o veem sendo praticado.

Para o valor “Determinação e Garra”, o índice de satisfação dos respondentes quando o valor é importante para si mesmos e o veem sendo praticado foi de 66% em 2012 e 62% em 2011. Já para aqueles que consideram o valor importante para si, porém não o veem sendo praticado, o índice ficou em 36% em 2012 e 33% em 2011. Para aqueles que não consideram o valor importante para si, porém o veem sendo praticado, o índice de satisfação ficou em 36% em 2012 e 31% em 2011. Os que não o consideram importante e não o veem sendo praticado ficaram com índices de 16% e 12% nos anos avaliados (gráfico comparativo no anexo 4b).

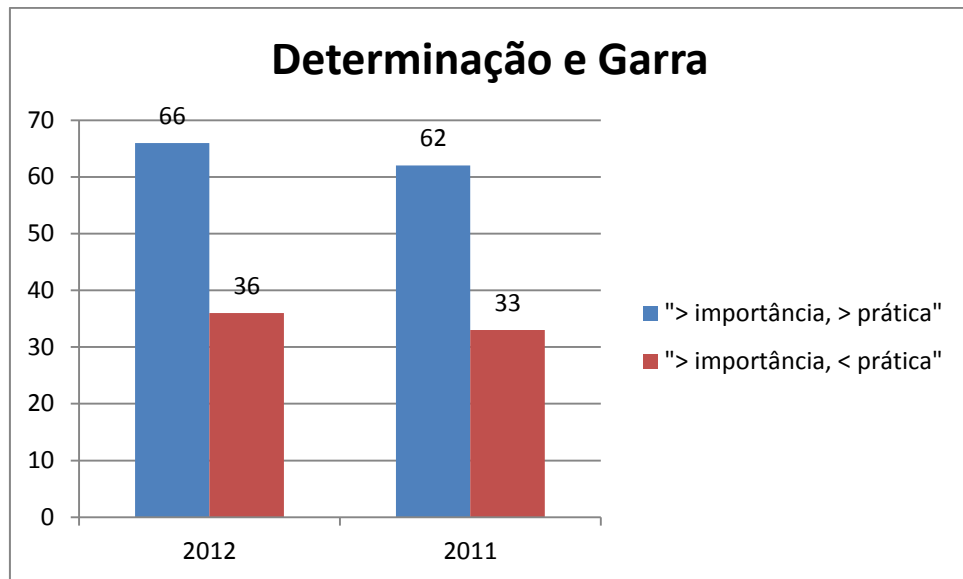


Gráfico 2. Relação entre os índices de satisfação das pessoas que acham o valor Determinação e Garra importantes para si e o veem sendo praticado com as pessoas que o acham importante para si, porém não o veem sendo praticado.

Para o valor “Disciplina”, aqueles que o consideram importante para si e o veem sendo praticado tiveram um índice de 59% de satisfação em 2012 e de 55% em 2011. Aqueles que o consideram importante, porém não o veem sendo praticado tiveram índices de 30% e 27% nos anos avaliados. Já os funcionários que não o acham importante para si, porém o veem sendo praticado tiveram um índice de satisfação de 30% em 2012 e de 28% em 2011. E aqueles que não o consideram importante nem o veem sendo praticado ficaram com índices de 19% e 14% nos anos analisados (gráfico comparativo no anexo 4c).

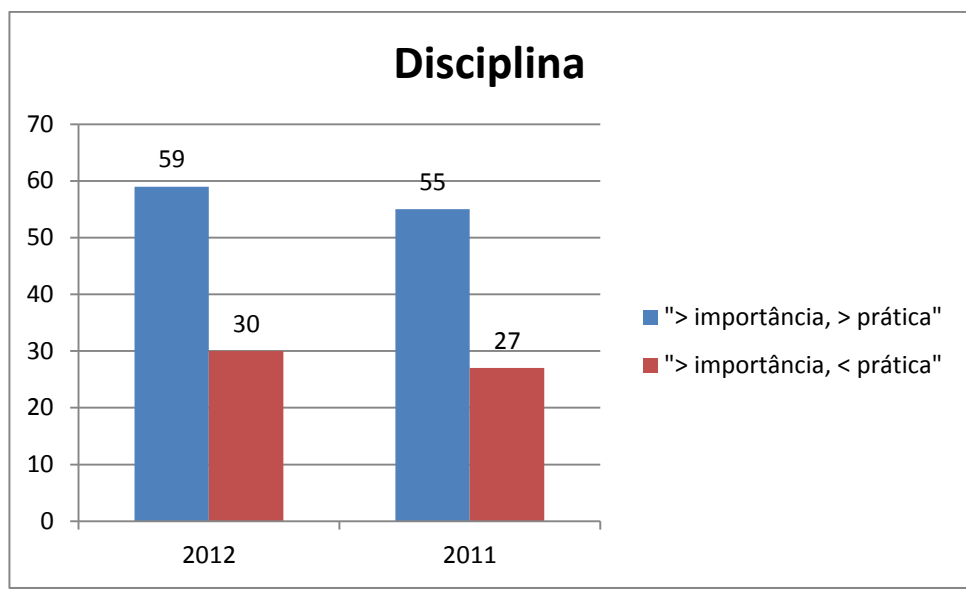


Gráfico 3. Relação entre os índices de satisfação das pessoas que acham o valor Disciplina importante para si e o veem sendo praticado com as pessoas que o acham importante para si, porém não o veem sendo praticado.

Para o valor “Equilíbrio Emocional”, os respondentes que o avaliaram importante para si mesmos e também o veem sendo praticado na empresa mostraram índices de satisfação de 60% em 2012 e 55% em 2011. Aqueles que consideram este valor importante, porém não o veem na prática ficaram com índices de 31% e 28% nos anos avaliados. Já aqueles que não o consideram importantes, porém o veem na prática ficaram com um índice de satisfação de 31% em 2012 e 33% em 2011. Já aqueles que não o consideram importante nem o veem na prática do dia a dia tiveram índices de 22% de satisfação nos dois anos avaliados (gráfico comparativo no anexo 4d).

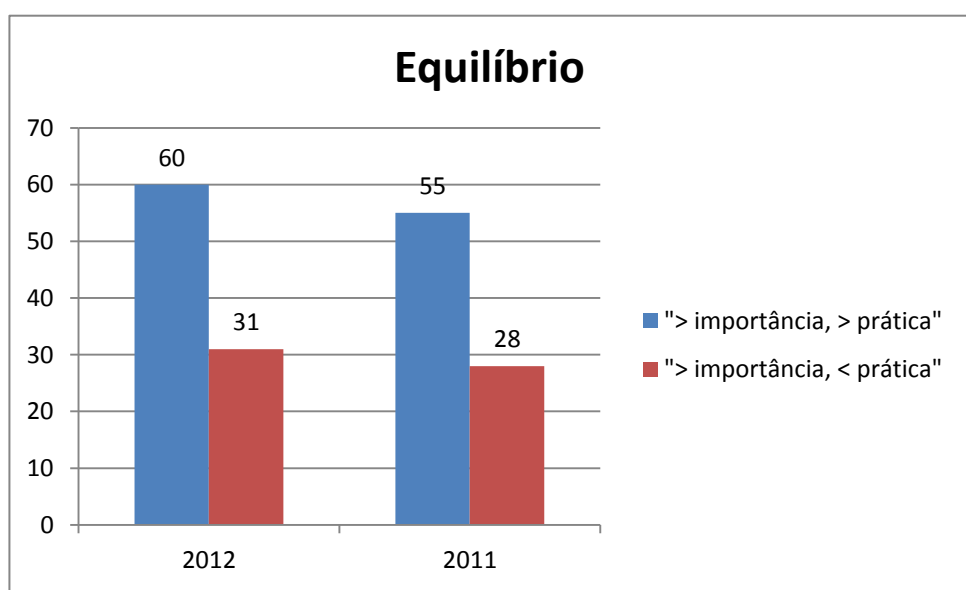


Gráfico 4. Relação entre os índices de satisfação das pessoas que acham o valor Equilíbrio Emocional importante para si e o veem sendo praticado com as pessoas que o acham importante para si, porém não o veem sendo praticado.

Uma relação interessante de se perceber nos índices das pesquisas de 2012 e 2011 é a comparação entre os índices de satisfação daqueles que têm maior aderência aos valores, ou seja, os consideram importantes e os veem sendo praticados, com aqueles que consideram todos os valores importantes para si mesmos, porém não os veem sendo praticados e também com o índice de engajamento geral da companhia. Em média, no ano de 2012, aqueles com maior aderência ficam 24 pontos percentuais acima do índice geral de engajamento da companhia em 2012 e 25 pontos percentuais em 2011.

Já aqueles que os consideram importantes, porém não os veem sendo praticados possuem um índice de satisfação 19 pontos percentuais mais baixos que o índice de engajamento geral da companhia em 2012 e 17 pontos percentuais mais baixos que o índice de engajamento geral da companhia em 2011.

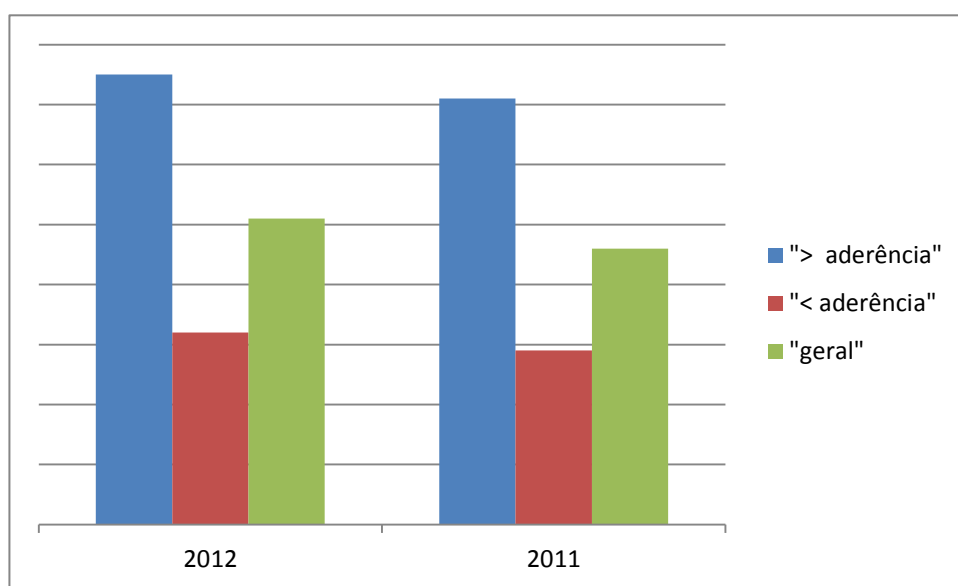


Gráfico 5. Comparativo de diferenças percentuais entre os índices de satisfação em relação à importância X prática dos valores e do índice de engajamento geral da companhia nos anos de 2012 e 2011.

Sem observar a evolução dos índices nos dois anos avaliados, porém realizando um comparativo entre os dados obtidos em 2012, consegue-se notar mais facilmente a grande diferença entre a quantidade de respostas daqueles que consideram um valor importante, com a quantidade de respostas obtidas em relação ao valor ser praticado. E a relação destas quantidades de respostas com os índices de satisfação de quando veem ou não o valor na prática.

A seguir, abrimos os índices por áreas da companhia (nomeadas como números, pela confidencialidade dos dados). Os números apontados nas colunas verdes mostram a porcentagem de respostas que obtivemos nas áreas, considerando que o valor é importante para cada respondente, ou seja, para 100% das pessoas que responderam na área 1, o valor humildade é importante para si mesmos. Já os índices das colunas roxas consideram a quantidade de respostas para cada área no que diz respeito à prática do valor. Ou seja, 45% dos respondentes da área 1 veem a humildade sendo praticada na companhia. A linha azul mostra os índices de satisfação das pessoas que consideram o valor importante para si mesmos e o veem sendo praticado. A linha vermelha mostra os índices de satisfação dos funcionários que consideram o valor importante para si mesmos, porém não o veem sendo praticados na empresa. Em seguida, serão apresentados os gráficos construídos por este raciocínio para cada um dos valores.

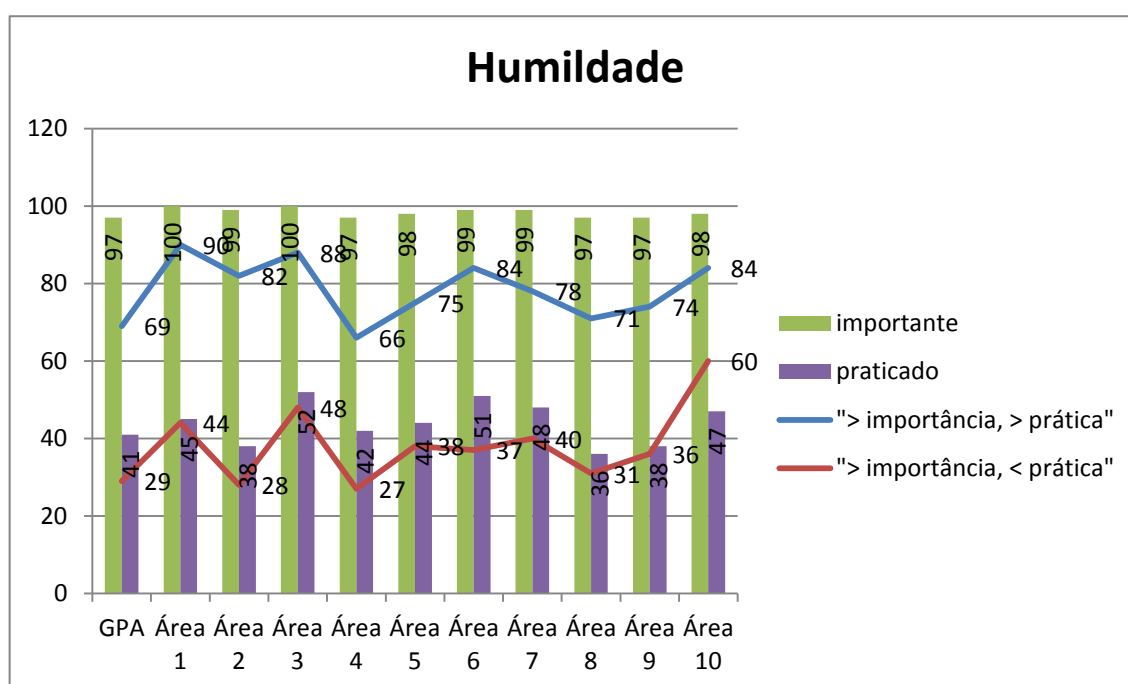


Gráfico 6. Percentuais de respondentes que consideram o valor importante e veem sendo praticada a Humildade e os índices de satisfação daqueles que consideram importante para si o valor destacado e o veem sendo praticado e daqueles que o consideram importante, porém não o veem sendo praticado.

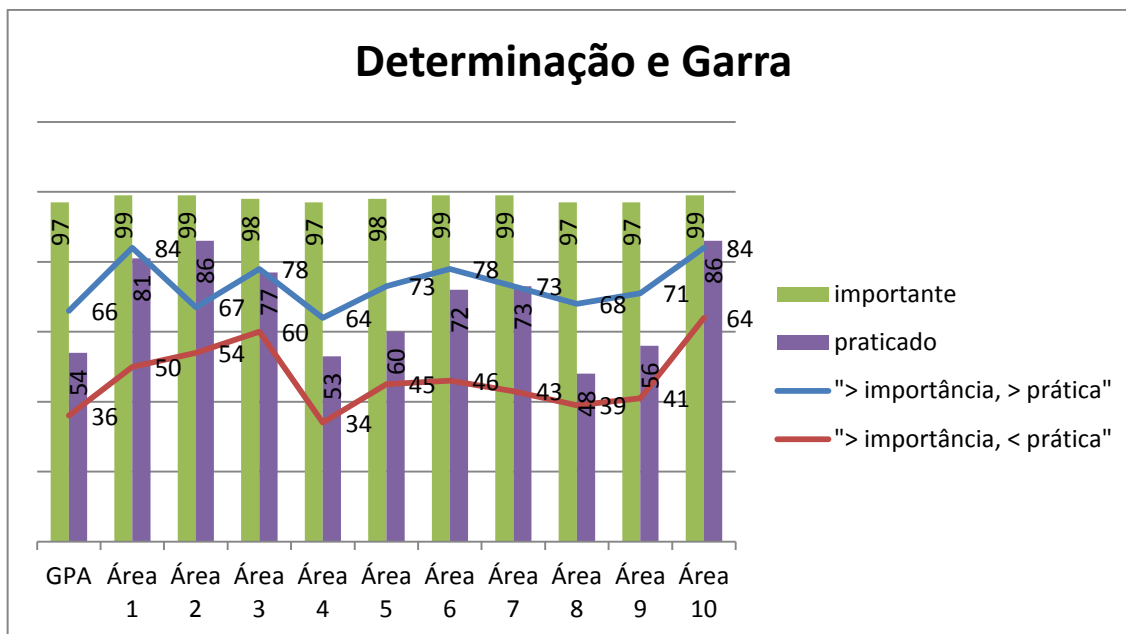


Gráfico 7. Percentuais de respondentes que consideram o valor Determinação e Garra importante e o veem sendo praticado e os índices de satisfação daqueles que consideram importante para si o valor destacado e o veem sendo praticado e daqueles que o consideram importante, porém não o veem sendo praticado.

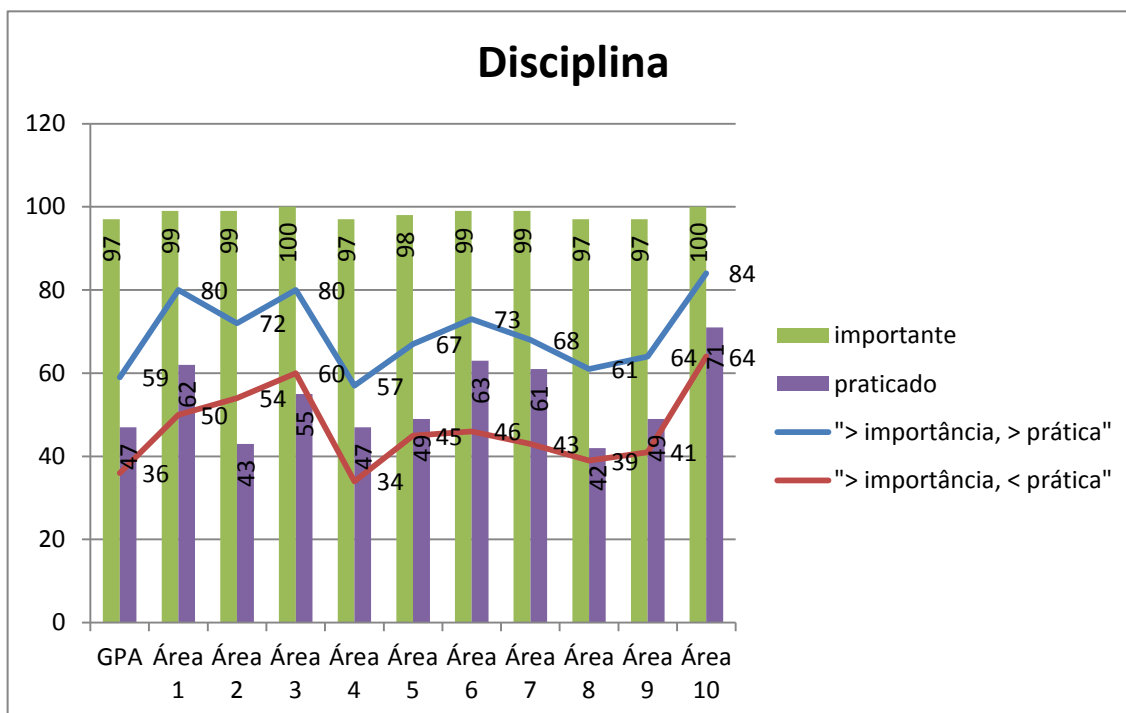


Gráfico 8. Percentuais de respondentes que consideram o valor Disciplina importante e o veem sendo praticado e os índices de satisfação daqueles que consideram importante para si o valor destacado e o veem sendo praticado e daqueles que o consideram importante, porém não o veem sendo praticado.

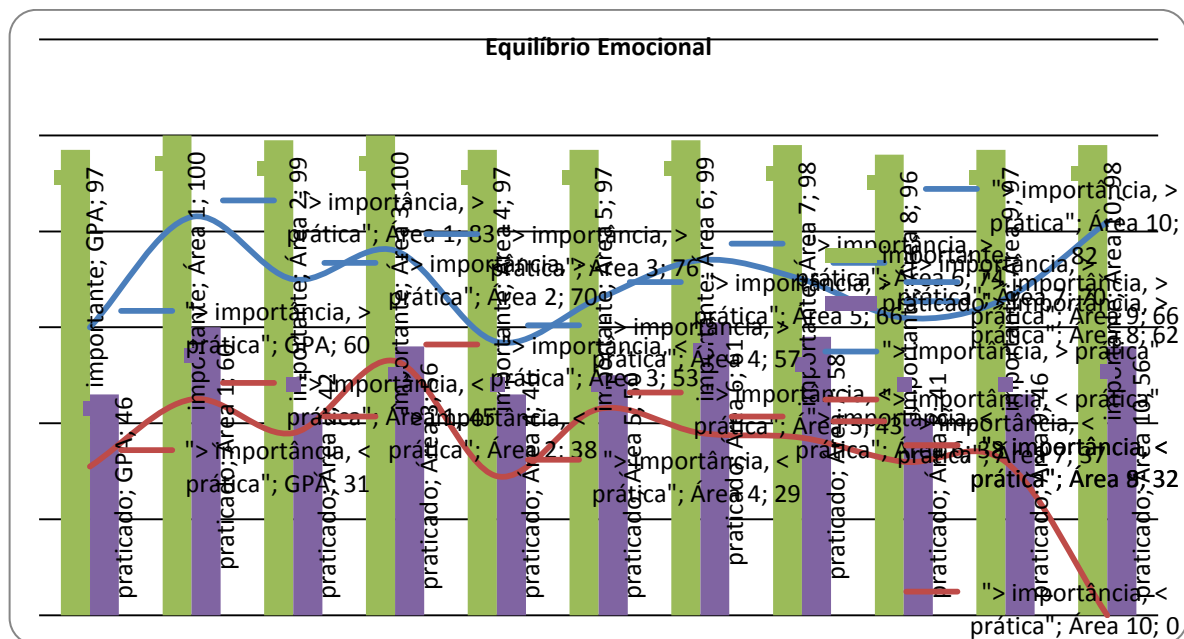


Gráfico 9. Percentuais de respondentes que consideram o valor Equilíbrio Emocional importante e o veem sendo praticado e os índices de satisfação daqueles que consideram importante para si o valor destacado e o veem sendo praticado e daqueles que o consideram importante, porém não o veem sendo praticado.

Diante de todas essas respostas, o índice geral para o indicador de satisfação “alinhamento com a marca” foi de 50%. De acordo com os cálculos entre todos os índices de respostas, para todas as perguntas (não mostrados neste estudo por questão de confidencialidade), e diante do número de 50% para o indicador, com um número total de respondentes de 72.488 pessoas, conseguiu se verificar que, em cenários diferentes destes, como no caso de todos os respondentes estarem 0% satisfeitos com este indicador, o impacto no índice geral de engajamento da companhia seria de 21 pontos percentuais. E no caso de 100% dos respondentes estarem satisfeitos neste indicador, o impacto no índice geral de engajamento da companhia seria de 22%.

6.3. Outros resultados

Também como resultados importantes deste estudo de caso, consideram-se os que se obteve por meio das entrevistas semiestruturadas e de toda a análise documental, que gerou insumos também para uma posterior análise do trabalho executado na empresa até o momento para a gestão de sua cultura, sustentado pelas referências teóricas utilizadas.

Os resultados das entrevistas semiestruturadas, realizadas para corroborar os resultados obtidos pelos questionários quantitativos aplicados na pesquisa de engajamento da empresa, foram compilados de forma a avaliar todas as questões definidas para a

análise de conteúdo (unidades de registro, categorias, quantidades de respondentes para cada pergunta X categoria). Esta compilação encontra-se no anexo 6.

Das interessantes análises para este tudo, expõem-se:

Das 30 pessoas inquiridas, quando observadas as questões relacionadas à adesão aos valores da companhia, os resultados mostram a grande maioria mostra-se motivada (e em alguns casos, muito motivada). Somente em uma das questões o resultado foi contrário, tendo uma maior parcela dos respondentes não motivados. O resultado diferente apresenta-se na primeira questão, em que se foi questionado se a pessoa entendia que os valores organizacionais atuais estavam adequados ao momento da companhia. Uma das possíveis justificativas para este baixo índice é a questão de a empresa ter realizado tantas mudanças em seus valores, em um curto espaço de tempo.

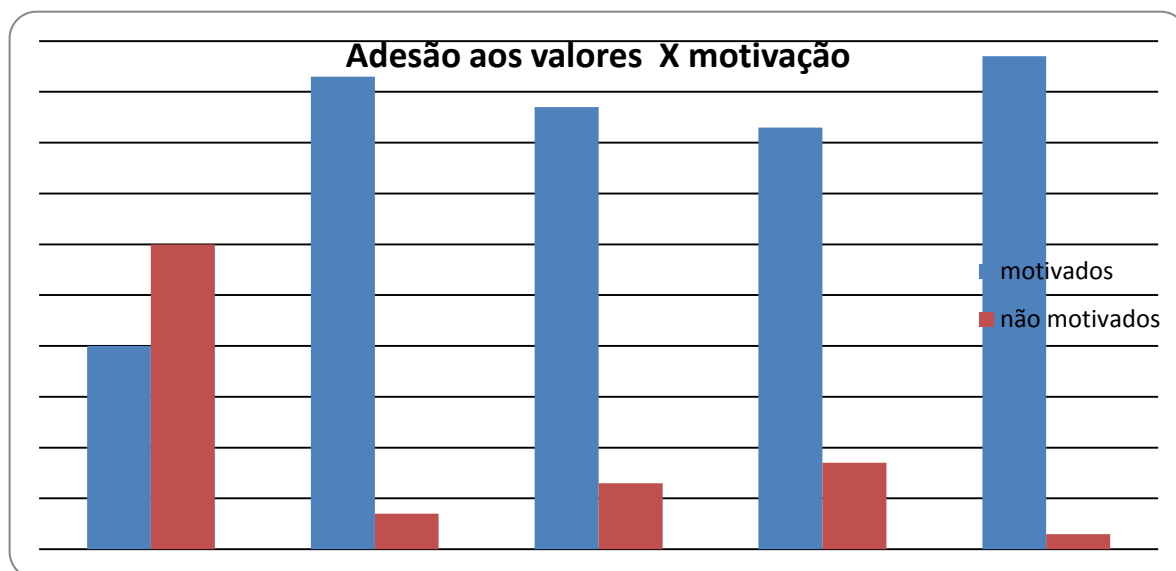


Gráfico 10. Relação entre adesão aos valores e motivação, resultantes das entrevistas.

Quando observados os índices relacionados à prática na companhia, as pessoas se mostraram não motivadas quando questionadas sobre o quanto elas viam os valores sendo praticados, porém se mostraram bastante motivadas quando as perguntas foram sobre o quanto elas acham ser possível essa prática. Estes resultados reforçam a percepção da pesquisadora e dos resultados da pesquisa de engajamento, de que os valores organizacionais hoje que a companhia trabalha são de extrema importância para seus funcionários. E de que se relaciona facilmente a falta de prática destes com a motivação destes funcionários, visto esta importância.

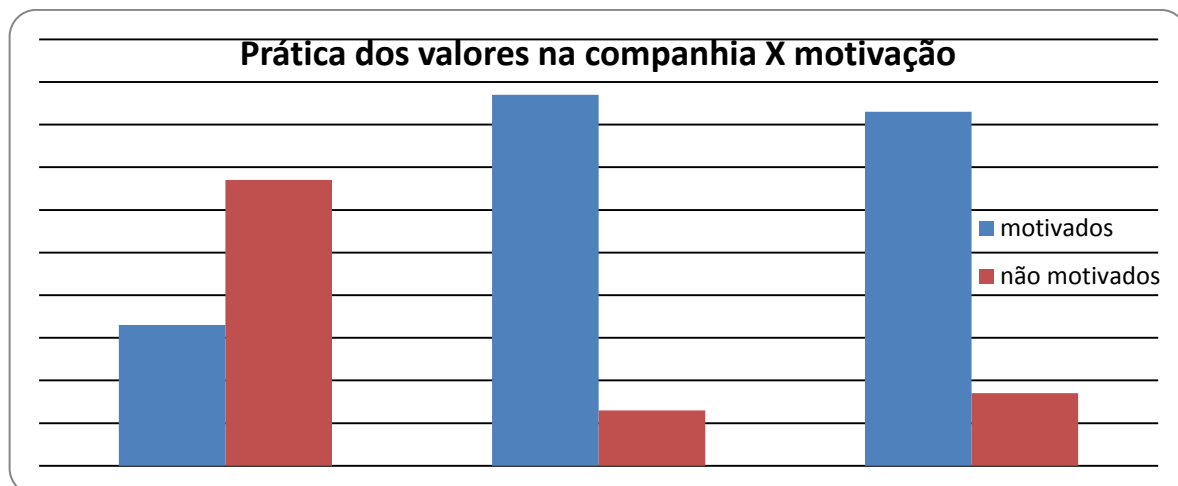


Gráfico 11. Relação da prática dos valores e da motivação, percebida via entrevistas.

Quando observada a importância pessoal destes valores de forma mais aprofundada, se percebe uma visão motivada das pessoas quando questionadas sobre seu próprio comportamento (perguntas “e” e “f”). Porém, quando se relaciona ao comportamento dos colegas de trabalho, a não motivação aparece em índice bastante maior. Estes índices reforçam a percepção da pesquisadora sobre a lacuna existente na companhia ao que se refere à fala sobre os valores e à prática destes. Para esta lacuna, também é uma das justificativas o fato da empresa ter mudado tanto seus valores em um curto espaço de tempo.

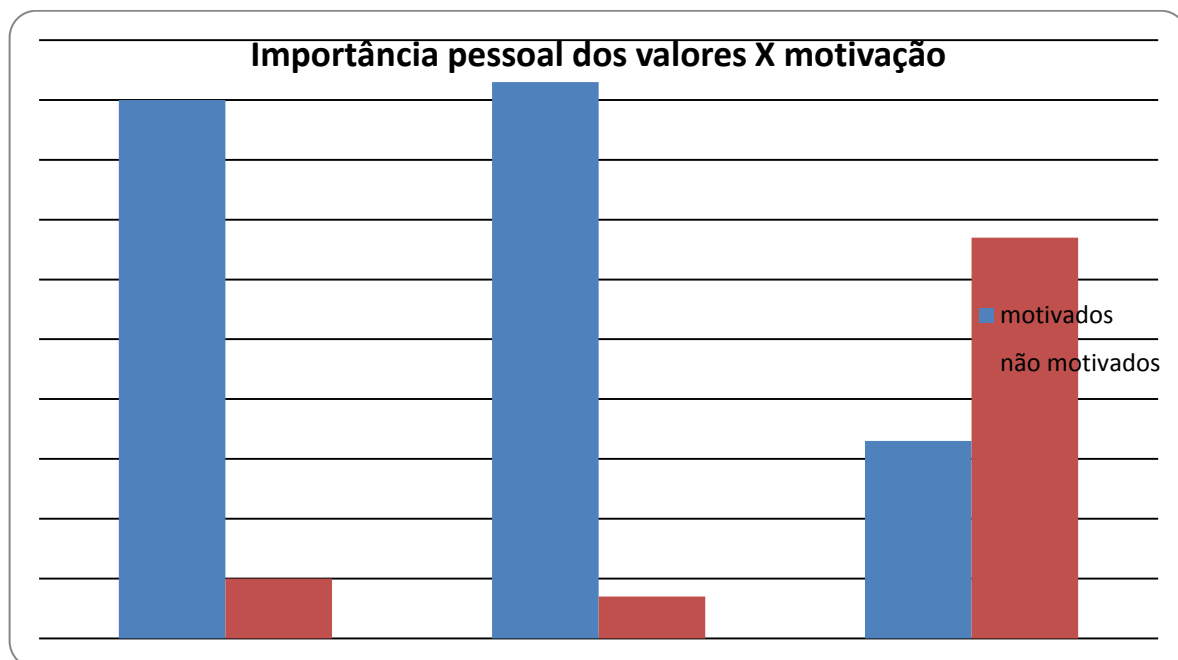


Gráfico 12. Relação entre importância pessoal dos valores e a motivação dos respondentes.

No que tange a prática pessoal dos valores e a motivação dos inquiridos, a relação mostra-se interessante, uma vez os índices de motivação aparecem maiores nas perguntas

que são relacionadas somente ao comportamento individual de cada respondente. Quando questionados a respeito da prática no relacionamento com os colegas de trabalho, os respondentes mostram-se não motivados, o que leva a inferir que estes entendem como uma situação mais difícil de acontecer quando se trata do ambiente organizacional. Uma das justificativas para esta percepção é o fato de as pessoas ainda não perceberem os valores como uma prática comum na empresa e, portanto, não se sentem motivados a praticá-los.

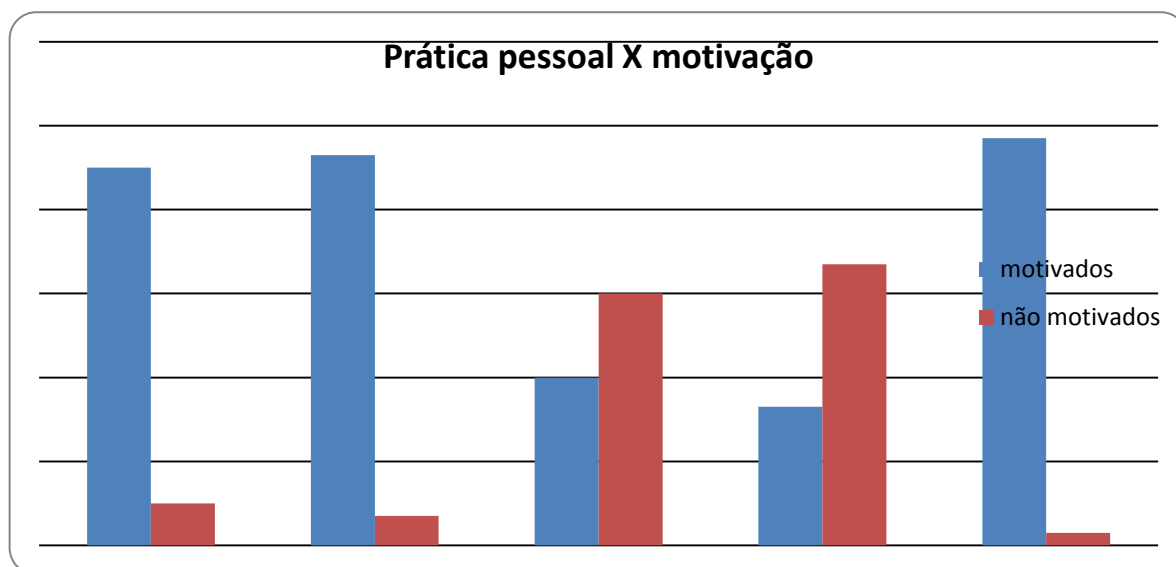


Gráfico 13. Relação da prática pessoal e a motivação.

Das análises dos documentos e da análise ambiental, se gerou um compilado de classificações e numerações, a fim de compreender seu impacto na cultura organizacional e na aderência aos valores da companhia. Este compilado não é apresentado neste trabalho, devido seu tamanho e complexidade.

Porém do que se traz de relevante para este estudo é que todos os materiais mostram uma evolução do envolvimento dos funcionários no que se refere à cultura desejada e aos valores da empresa. Mas, quando comparadas os materiais formais (de autoria da companhia para os funcionários) e os materiais informais (comunicação entre funcionários, processos informais de trabalho, etc.), há uma grande diferença. Nas formais, o esforço pela transmissão de mensagens alinhadas à cultura desejada é visível e sua evolução também é notada quando comparada ano a ano. Já nas informais, a evolução é pouco percebida de ano a ano, atrelando as mensagens aos comportamentos individuais, porém em muitos casos, não alinhados à cultura desejada e facilmente perceptíveis.

7. ANÁLISES E CONSIDERAÇÕES SOBRE O CASO

Diante da análise de todos os dados obtidos para o presente estudo, incluindo as análises documentais, ambientais e qualitativas, bem como a sustentação teórica ao tema escolhido, em especial às considerações de Hofstede sobre cultura organizacional (anexo 5), é visível a evolução pela cultura desejada que o Grupo Pão de Açúcar teve ao longo do período analisado. Migrou de uma liderança pouco engajada pelo tema, para uma liderança comprometida e disposta a realizar mudanças e fortalecer as características positivas da companhia.

Ficou evidente que todos os colaboradores têm claro quais são os valores do Grupo e da importância que eles têm para o negócio. Também, por meio dos dados da pesquisa de engajamento, ficou comprovada a importância da aderência entre os valores pessoais e os organizacionais para o engajamento e motivação dos funcionários, e o fato desta relação interferir no clima e na gestão de processos e de pessoas.

Porém, notou-se que apesar de os funcionários saberem quais são os valores, muitos deles têm dificuldade para defini-los e, principalmente, vê-los sendo praticados em grande parte da empresa. Esta percepção não se resume ao público da base observando sua liderança ou vice-versa, é um sentimento geral na companhia. As pesquisas comprovaram que realmente os valores divulgados pela empresa ainda não são uma prática comum, que há uma lacuna entre a expressão dos valores e a prática destes.

Essa falta de valores na prática deveu-se a alguns fatores: às diversas mudanças e adequações ocorridas nos valores durante o período analisado; ao conflito entre os valores expressados e aqueles que são realmente compartilhados entre todos na empresa; à falta de uma comunicação contínua, o que em muitos momentos trouxe pouca absorção de conteúdo – como no caso de os funcionários não saberem definir os valores, e também a falta de compreensão por parte dos funcionários de quais eram os temas ligados à cultura da companhia e que muitos destes se interligavam e buscavam o mesmo objetivo.

Porém, com o trabalho mais focado nas características culturais não desejadas do último ano (o “de-para”) – características estas compreendidas como valores compartilhados entre os funcionários, em todos os níveis – notou-se uma evolução na percepção dos valores organizacionais da empresa e também uma evolução na prática de valores positivos compartilhados – corroborada também pelo aumento do índice da pesquisa de engajamento no comparativo entre 2011 e 2012.

Quanto ao método utilizado para a obtenção de um índice de aderência aos valores organizacionais – por meio da pesquisa de engajamento e atrelado à satisfação do trabalhador, considerou-se um método válido, uma vez que atrelar valores à satisfação do trabalhador é referida por Locke (1976), quando entende que a influência dos valores e as necessidades e realização são modelos causais da satisfação de um trabalhador. Ainda baseando-se nas pesquisas de Locke (1976), também se considerou o método de obtenção do índice válido, uma vez que se foram criadas escalas de mensuração, com listagem de respostas que remetem ao entendimento de um “sim”, de um “não”, ou de um “em dúvida”. Além disso, com as entrevistas semiestruturadas realizadas pela pesquisadora, foi ratificada a mensuração quantitativa.

Outra ação responsável pela evolução da percepção dos valores foi a participação dos embaixadores de cultura como agentes de mudança. O poder dado a estes colaboradores, de que poderiam dar *feedbacks* relacionados à cultura a qualquer pessoa da companhia, independentemente dos seus cargos, fez com que muitas pessoas percebessem na prática o quanto algumas das características culturais apresentadas pelo Grupo não eram mais admitidas. Mesmo que em alguns casos possa ter causado choques e conflitos, a ação no geral foi considerada bastante positiva e impactante.

Dos planos de ação trabalhados, os que mais tiveram impactos positivos foram os que envolviam treinamentos e desenvolvimento da liderança. Viu-se na prática a importância que o gestor tem em um processo de mudança, tanto no que se refere à liderança dos projetos como a de ser um motivador e exemplo da própria mudança esperada.

No que se refere ao trabalho de cultura focado em ações que afetavam diretamente a satisfação e o engajamento dos colaboradores, os próprios resultados das pesquisas realizadas pela companhia comprovam a eficácia destes trabalhos. Porém, percebeu-se também que em muitos dos trabalhos a grande necessidade não era a mudança em si em um processo ou no comportamento dos envolvidos, mas sim na percepção deles sobre o que já era feito.

Para Schein (1992, p. 269-296), a mudança cultural é um processo fortemente condicionado pela idade da organização, pela sua situação de integração interna e de relação com o meio, seu tamanho, sua complexidade e a visão administrativa que ela tem da situação. Essa afirmação corrobora a percepção de que mesmo que o Grupo Pão de Açúcar já tenha feito um longo trabalho focado na transformação e fortalecimento de sua cultura, ainda há muito a fazer. De certo que seu tamanho, suas recentes aquisições e mudanças de modelo de gestão constantes, para se adequar às estratégias de negócio,

fazem com que o desafio cultural seja ainda bastante grande, principalmente no que tange à configuração de uma cultura unificada entre todas as empresas que compõem o Grupo.

8. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo de caso teve como motivador o interesse pelas questões que envolvem o modo como as pessoas agem em seu ambiente trabalho, dando a isso características muito particulares e específicas, resultantes do meio ao qual estão envolvidas, incluindo as percepções de relação com a organização ao qual pertencem e à satisfação profissional.

Após a análise de todo material coletado e das referências acadêmicas, conclui-se que este estudo torna-se mais uma ferramenta comprobatória da importância dos trabalhos voltados à cultura organizacional em qualquer tipo de instituição e o impacto que estes trabalhos geram na gestão e no modo como os indivíduos se relacionam com o trabalho atualmente.

Diagnosticar a cultura de uma empresa é o primeiro passo para qualquer trabalho. Sem realizar um diagnóstico aprofundado dificilmente qualquer companhia conseguirá trabalhar sua cultura em um nível cujo resultado seja a transformação. É evidente que qualquer pessoa da empresa envolvida em um projeto para fortalecer ou transformar a cultura saiba dizer muitas das características que a compõe, afinal, elas são parte atuante desta cultura. Porém, na sua grande maioria, as percepções são tratadas em um nível superficial. O que está intrínseco a esta cultura não está exposto nas paredes, nem está nos símbolos mais aparentes.

Por isso, a gestão da cultura pelos valores organizacionais precisa ser cuidadosa. De certo que ela é um dos possíveis caminhos para esta gestão, porém há uma lacuna entre os valores expostos e os valores partilhados que precisa ser considerada em todos os projetos que envolvam este trabalho. O estudo de caso aqui mostrado comprova que trabalhar valores expostos reforça, enquanto trabalhar valores partilhados transforma a cultura de um ambiente organizacional e também comprova a necessidade de se ter métricas e indicadores culturais como, por exemplo, a aderência aos valores da companhia e a satisfação de seus empregados.

E é preciso considerar também que a ruptura de um modelo cultural não se faz em curto prazo, especialmente com a necessidade de se absorver possíveis mudanças estratégicas no meio de um processo de transformação cultural. Assim como aconteceu

com o objeto de estudo desta pesquisa, o trabalho pela cultura da companhia passa a ser contínuo a partir do momento em que a empresa trabalha pela sua competitividade e sua adaptação às mudanças do mundo dos negócios – ainda mais quando estas mudanças são extremamente velozes.

Portanto, ainda se conclui com esta pesquisa que muitos outros estudos no âmbito da cultura organizacional e seus impactos nas mais diversas áreas de gestão ainda virão, em especial a de Recursos Humanos, visto que trabalhos como o efetuado na empresa estudada vêm sendo cada vez mais demandados devido às mudanças constantes das relações de mercado. Mais do que se estudar modelos de diagnósticos culturais, o estudo de caso em questão, coloca como ponto de atenção para próximos estudos os possíveis modelos de gestão de cultura, porque a partir do momento em que se existem indicadores culturais provindos de algum diagnóstico, torna-se extremamente relevante o modo como se trabalha por estes indicadores.

A falta de coerência entre algumas das teorias da cultura organizacional, os componentes de cultura que envolvem de processos a comportamentos individuais, os vários modelos de diagnósticos disponíveis e as diferentes áreas de estudo e suas abordagens reforçam a percepção de que não há uma receita para um trabalho pela gestão da cultura. O pensamento congruente para a gestão atual é que trabalhar a cultura de uma companhia não só modifica resultados, mas também pode ser a garantia da sustentabilidade dos negócios.

9. BIBLIOGRAFIA

- Aidar, M. (1995). Cultura organizacional brasileira. In: Wood Jr., T., (Org.) *Mudança organizacional. Aprofundando temas atuais em administração de empresas*, p. 32.56. São Paulo: Editora Atlas.
- Barbosa, E. (1999). *Influência da cultura organizacional sobre a satisfação e as respostas comportamentais*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Departamento de Psicologia Social e das Organizações, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Bardin, L. (1970). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bailey, K. (1982) *Methods of social research*. 2th ed. Nova Iorque: Free Press.
- Bretz, D. & Judge, T. (1994). The role of human resource systems in job applicant decision processes. *Journal of Management*, 20(3), 531-551.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Bilhim, J. (2008). *Teoria organizacional – estrutura e pessoas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Caldas, M. & Wood Jr., T. (1999). *Transformação e realidade organizacional - uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Editora Atlas.
- Cameron, K. & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Nova Iorque: Addison-Wesley.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, p. 459-484.
- Codo, W. (1997). Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer). In: Codo, W., Tamayo, A. & Borges-Andrade, J. Trabalho, Organizações e cultura. Disponível em: <<http://www.infocien.org/Interface/Colets/v01n11a05.pdf>>. Acedido em: Fev. 2013.

- Corrar, L., Paulo, E. Dias Filho, J. & Rodrigues, A. (2009). *Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas.
- Coutinho, C. & Chaves, J. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, Vol. 15 (1), p. 221-244. Universidade do Minho.
- Dailey, R. (1995). *Organizational behavior. Edinburgh Business School MBA Series*. Edinburgo: Pitman Publishing.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate culture: the rites and rituals of corporate life*. Nova Iorque: Addison-Wesley.
- Deloitte (2009). *Análise setorial varejo: um setor em grande transformação*. Disponível em: <<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Analise%20Setorial%20Varejo.pdf>>.
- Deloitte (2013). *Os poderosos do varejo global*. Disponível em: <<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/Os%20Podersos%20do%20Varejo%20Global%202013.pdf>>.
- Denison, D. & Neale, W. (1996). *Denison organizational culture survey*. Ann Arbor, MI: Aviat.
- Denison, D., Hoojiberg, R. & Quinn, R. (1995). Paradox and performance toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organizational Science* 6 (5), p. 524-540.
- Denison, D., Janovics, J., Young, J. & Cho, H. (2006). *Diagnosing organizational cultures: validating a model and method*. Lausanne: International Institute for Management Development. Disponível em: <http://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-2006-validity_0.pdf>.
- Domingues, L. (2003). *A gestão de recursos humanos e o desenvolvimento social das empresas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

- Domingos, M. (2009). *Gestão da cultura pelas chefias intermédias. Estudo de caso de uma entidade pública empresarial – OPART*. Dissertação de Mestrado. Instituto Social de Ciência do Trabalho e da Empresa.
- Faleiros, J. (2009). Comércio varejista: uma análise do comportamento do volume de vendas sob uma perspectiva não linear. *Revista do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social*, vol. 32, dezembro. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Tipo/Revista_do_BNDES/200912_5.html>.
- Felício, M. (2007). *Competências de gestão e desempenho organizacional percebido: um estudo na indústria portuguesa*. Tese de doutoramento. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e Empresa. Lisboa.
- Fleury, T. (2002). *As pessoas na organização (4ª edição)*. São Paulo: Editora Gente.
- Fraser, T. (1983). *Human stress, work and job satisfaction: a critical approach*. Germany: International Labour Office.
- Galbraith, J. & Lawler, E. (1995). *Organizando para competir no futuro*. São Paulo: Makron Books.
- Gil, A. (1995). *Como elaborar projetos e pesquisa*. 3a ed. São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), p.20-29. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000300004&lng=en&tlng=pt>.
- Grupo Pão de Açúcar (2008). Relatório de cultura organizacional.
- Grupo Pão de Açúcar (2011). Relatório de cultura organizacional.
- Grupo Pão de Açúcar (2011). Relatório de engajamento.
- Grupo Pão de Açúcar (2012). Relatório de engajamento.

Grupo Pão de Açúcar (2012). Dados históricos e relatório de resultados. Disponível em:
<http://www.gpari.com.br/grupopaodeacucar/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>

Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 50 (23), p. 119-128.

Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo (2011). As 100 maiores empresas do varejo brasileiro. Disponível em:
<<http://www.ibevar.org.br/rkvarejo/RankingVarejo2012IBEVAR.pdf>>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2011). *Pesquisa mensal de comércio*, fevereiro. Disponível em:
<ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pmc_201102caderno.pdf>.

Leite-da-Silva, A., Junquilha, G., Carrieri, A. & Melo, M. (2006). Contradições gerenciais na disseminação da “cultura corporativa”: o caso de uma estatal brasileira. *Rev. Adm. Pública*, vol.40 (3). Rio de Janeiro.

Levine, D., Stephan, D., Krebhiel, T. & Bereson, M. (2008). *Estatística: teoria e aplicações*. Tradução de Teresa Cristina Padilha de Souza. Rio de Janeiro: LTC.

Lima, M., Vala, J., & Monteiro, M. (1994). Culturas organizacionais. In Vala, M. , Monteiro, M. B., Lima, M., & Caetano, A. (Eds.). *Psicologia Social e das Organizações – Estudos em empresas portuguesas*. Lisboa: Celta Editora.

Lopes, A. (2012). *Fundamentos da gestão de pessoas*. Lisboa: Editora Sílabo.

Locke, E. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational Behaviour Human Performance*. Ed. 4 (4), p. 309-336.

Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette, M. (ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, p. 1297-1349. Chicago: Rand McNally.

- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Londres: Sage.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*. 35, 286 -316.
- Hofstede, G. (2003). *Culturas e organizações*. Lisboa: Ed. Símbolo.
- Horton, P. & Hunt, C. (1980). *Sociologia*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations*. Nova Iorque: Oxford University Press.
- Martinez, M. & Paraguay, A. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Caderno de Psicologia e Sociologia do Trabalho*, v.6, p-59-78. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172003000200005&lng=pt&nrm=iso>.
- Meglino, B. & Ravlin, E. (1998). Individual values in organizations: concepts, controversies, and research. *Journal of management*, 24(3), p. 351-389.
- Meyer, J., Becker, T. & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, v.27 (5), p 665-683.
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 22 (37), p. 7-32. Porto Alegre.
- Mottaz, C. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, v.41 (6), p. 467-482.
- Neves, J. (2000). Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos. Lisboa: Editora RH.
- Neves, J. & Jesuíno, J. (1994). Cultura organizacional: estudo empírico com base no modelo dos valores contrastantes. *Revista Psicologia*, IX (3), p. 327-346.
- Neves, J. & Lopes, A. (2000). Cultura organizacional, satisfação e cidadania organizacional. In: Gomes, A., Caetano, A., Keating, J. & Pina e Cunha, M. (Orgs.). *Organizações em*

transição. Contributo da psicologia do trabalho e das organizações. Coimbra: Imprensa da Universidade.

Oliveira, A. & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração – RAUSP*, v. 39 (2), p. 129-140.

O'Reilly, C., Chatman, J. & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3), p.493-455.

Otta, E., & Fiquer, J. (2004). Bem-estar subjetivo e regulação de emoções. *Psicologia em Revista*, 10(15), p. 144-149.

Peters, T. & Waterman, R. (1984). *In Search of Excellence: lessons from Americas best-run companies*. Nova Iorque: Time Warner.

Peters, T. & Waterman, R. (1986). *Vencendo a crise*. São Paulo, Atlas.

Porto, J. & Tamayo, A. (2005). Valores organizacionais e civismo nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(1), p.35-52. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000100003&lng=en&tlng=pt>

Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 3th edition, p. 363-377.

Quinn, R. & Spreitzer, G. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in Organizational Change and Development*, 5, p. 115-142. Greenwich: JAI Press.

Quinn, R., Sendelbach, N. & Spreitzer, G. (1991). Education and empowerment: a transformational model of managerial skills development. In: J. Bigelow, ed.: *Managerial Skills: Explorations in Transferring Practical Knowledge*. California: Sage Publications Newbury Park.

- Ravlin, E. & Meglino, B. (1989). The transitivity of work values hierarchical preferences ordering of socially desirable stimuli. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, 494-508.
- Ribeiro, O. (2006). Cultura organizacional. *Revista Millenium*, vol.32 (21). Disponível em: <http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/411/1/Cultura_organizacional.pdf>.
- Robbins, S. (1990). *Organization theory: structures, designs, and applications* (3th edition). India: Pearson Education.
- Rosa, D. (2010). *Organização aprendente: o caso de uma instituição financeira*. Dissertação de Mestrado. ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa.
- Santos, A. & Costa, C. (1997). Características gerais do varejo no Brasil. *Revista do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, Setorial*, Ed. 5. São Paulo.
- Santos, J. & Sustelo, M. (2009). Cultura organizacional e satisfação profissional: estudo desenvolvido num hospital privativo. *Revista Psico*, v.40 (4), out-dez, p. 467-472. Porto Alegre.
- Schein, E. (1992). Coming to a new awareness of organizational culture. *Human Resource Strategies*. Londres: Sage.
- Schein, E. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Schramm, W. (1971). *Notes on case studies of instructional media projects*. Whashington, DC: The Academy of Educational Development.
- Schwartz, S. (2005a). Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. Em: Tamayo, A. & Porto, J. (Orgs), valores e comportamentos nas organizações, p.56-95. Petrópolis: Vozes.
- Schwartz, S. (2005b). Validade e aplicabilidade da teoria de valores. Em: Tamayo, A. & Porto, J. (Orgs.), valores e comportamentos nas organizações, p.21-55. Petrópolis: Vozes.

- Schwartz, S. & Ros, M. (1995). Values in the west: a theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension. *World Psychology*, 1, p. 91-122.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for words. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), p. 23-47.
- Senge, P. (1993). Transforming the practice of management. *Human Resource development Quarterly*, 4(1), p. 4-32.
- Silva, L. (2007). *Valores organizacionais e valores humanos como fatores de impacto no bem-estar ocupacional*. Monografia de conclusão de curso. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.
- Spector, E. (2005). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Spreitzer, G. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, v.39 (2), p. 483-504.
- Soriano, J. & Wintertein, P. (1998). Satisfação no trabalho do professor de educação física. *Revista Paulista de Educação Física*, v.12 (2), p.145-159, jul/dez. São Paulo.
- Stake, R. (2005). Qualitative case studies. In: Denzin, N. & Lincoln, T. (Eds.), *Handbook of qualitative research*. Londres: Sage.
- Stefano, S. & Karpinski, D. (2008). Qualidade de vida no trabalho e satisfação: um estudo de caso no setor atacadista de beneficiamento de cereais. *Revista Eletrônica Lato Sensu*, ano 3 (1). Disponível em: <<http://xa.yimg.com/kq/groups/22913892/152997700/name/QVT4.PDF>>.
- Tamayo, A. (1999). Valores e clima organizacional. In: Paz, M. & Tamayo, A. (Orgs.). *Escola, Saúde e Trabalho: estudos psicológicos*. Brasília: Universidade de Brasília.
- Tamayo, A. (1996). Valores organizacionais. Em: Tamayo, A., Borges-Andrade, J. e Codo, W. (Orgs.). *Trabalho, organizações e cultura*. ANPEPP: Cooperativa de autores associados. Vol.1 (11).

- Tamayo, A. (2005). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *Revista de Administração Mackenzie*. Vol.6 (3). São Paulo. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/79/79>>.
- Tamayo, A., & Gondim, M. (2004). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 31, p. 62-72.
- Tamayo A. & Robayo, M. (1997). *Relação entre a Síndrome do Burnout e os valores organizacionais*. Dissertação de mestrado. Universidade de Brasília.
- Tamayo, A., Mendes, A. & Paz, M. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Revista Estudos em psicologia*, 5(2), p. 289-317.
- Taylor, F. (1960). *Princípios da administração científica (4ª edição)*. São Paulo: Atlas.
- Teixeira, L. (2002). *Cultura organizacional e projeto de mudança em escolas públicas*. Campinas: ANPAE.
- Tzeng, H-M., Ketefian, S., & Redman, R. (2002). Relationship of nurses assessment of organizational culture, job satisfaction and patient satisfaction with nursing care. *International Journal of Nursing Studies*, 39, 79-84.
- Ulrich, D. (2000). *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de rh*. São Paulo: Editora Futura.
- Vala, J. (1989). *A análise de conteúdo*. Portugal: Universidade do Minho.
- Van de Ven, A. (2004). The context-specific nature of competence and corporate development. *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 21(1-2), p. 123-141. India.
- Vroom, V. (1964). *Work motivation*. Nova Iorque: John, Wiley & Sons.
- Witte, K. & Cock, G.(1986). Organizational climate: its relationship with managerial activities and communication structures. *The Psychology of work organization*. Elsevier, p. 207-215.
- Yin, R. (1989). *Case study research: design and methods*. Newbury Park: Sage Publications.

Zammuto, R. & Krakower, J. (1991). "Quantitative and qualitative studies of organizational culture. *Research in Organizational Change and Development*, 5, p. 83-114.

10. ANEXOS

1. Guião para entrevistas

- a) Você entende que os atuais valores do Grupo estão adequados ao momento da companhia?
- b) Você os acha importantes para o negócio?
- c) Com as pessoas com quem você mais lida no seu dia a dia de trabalho, você os vê sendo praticado?
- d) Você acha que eles são possíveis de ser praticados?
- e) E como você é com relação a esses valores?
- f) São valores que você leva para fora do ambiente da empresa?
- g) Você consegue praticá-los com seus colegas de trabalho?
- h) Você se sente motivado a praticá-los?
- i) Você vê que pode ser diferente o dia a dia da empresa caso as pessoas os pratiquem?
- j) E o seu dia a dia, pode ser diferente, caso os pratique?

2. Guião de percepções para análise ambiental

- Para quem chega, quais são as primeiras percepções do ambiente?
 - Como é o prédio, quantos andares, idade, tipo de porta de acesso, tipo de identificação necessária, quantos seguranças, etc.?
- Nos departamentos, como é a infraestrutura para os funcionários?
 - Há separação por hierarquia?
 - Há salas fechadas para a diretoria?
 - Os funcionários têm facilmente acesso uns aos outros? Há baias de que tamanho separando-os?
 - Há um espaço comum para um momento de descanso? Este espaço incentiva a interação?
 - O ambiente tem símbolos acolhedores (cores quentes, plantas, limpeza, bom estado de conservação)?
- Como são as salas de reunião?
 - Há quais quadros? Os valores organizacionais estão expostos?
 - Como estão dispostas as mesas?
 - Como é feita a integração das pessoas em uma reunião?
- Quais mensagens estão nas paredes?
- Que outras mensagens estão facilmente visíveis?
- Os funcionários andam uniformizados? Se não, qual o tipo de vestimenta?
- Há documentos à vista de todos?
- Há ambientes com entrada restrita?
- Todos os funcionários usam crachás de identificação?
- Eles carregam mais algum adereço que represente a empresa?
- Como são os demais ambientes comuns de interação dos funcionários?
 - Há quantos?
 - Como estão distribuídos?
 - São facilmente acessados?
 - Qual a infraestrutura?

3. Tratamento dos dados

a. Classificação das perguntas nas categorias estabelecidas

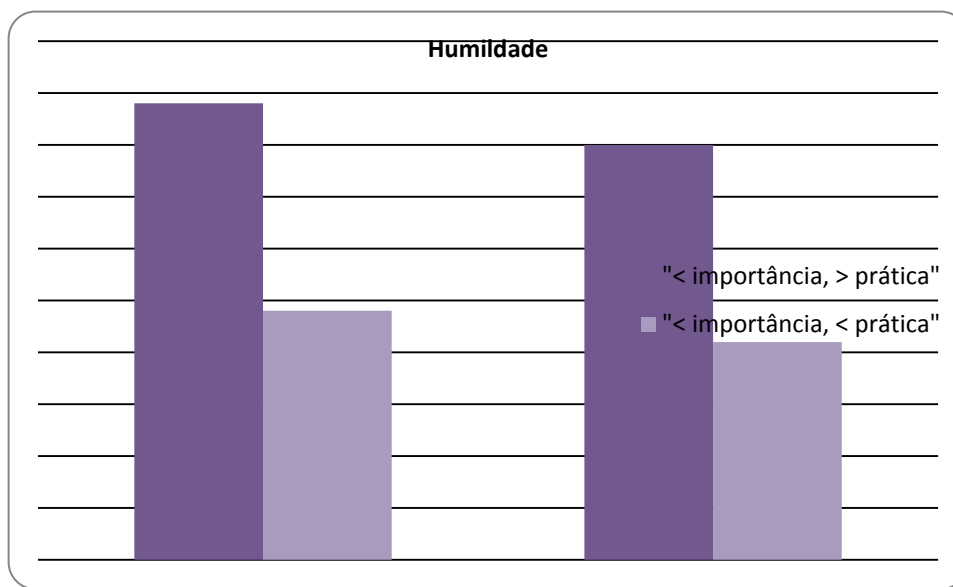
Classificação das perguntas nas categorias estabelecidas				
Categoria	Adesão aos Valores (I)	Prática na Companhia (II)	Importância Pessoal (III)	Prática Pessoal (IV)
Perguntas	1, 2, 4, 9,10	3, 4, 9	5, 6, 8	5, 6, 7, 8, 10

b. Classificação nas unidades de registro propostas para a quantidade de respostas obtidas nas entrevistas informais

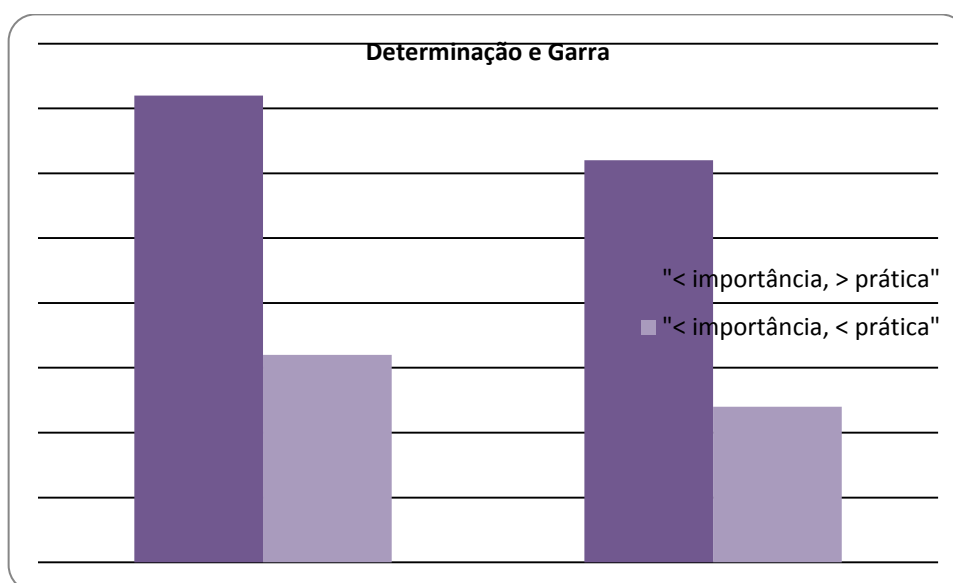
Unidade registro		
Questão	Motivados	Não motivados
1	12 (40%)	18 (60%)
2	28 (93%)	2 (7%)
3	10 (33%)	20 (67%)
4	26 (87%)	4 (13%)
5	27 (90%)	3 (10%)
6	28 (93%)	2 (7%)
7	12 (40%)	18 (60%)
8	10 (33%)	20 (67%)
9	25 (83%)	5 (17%)
10	29 (97%)	1 (3%)

4. Gráficos de análise de satisfação

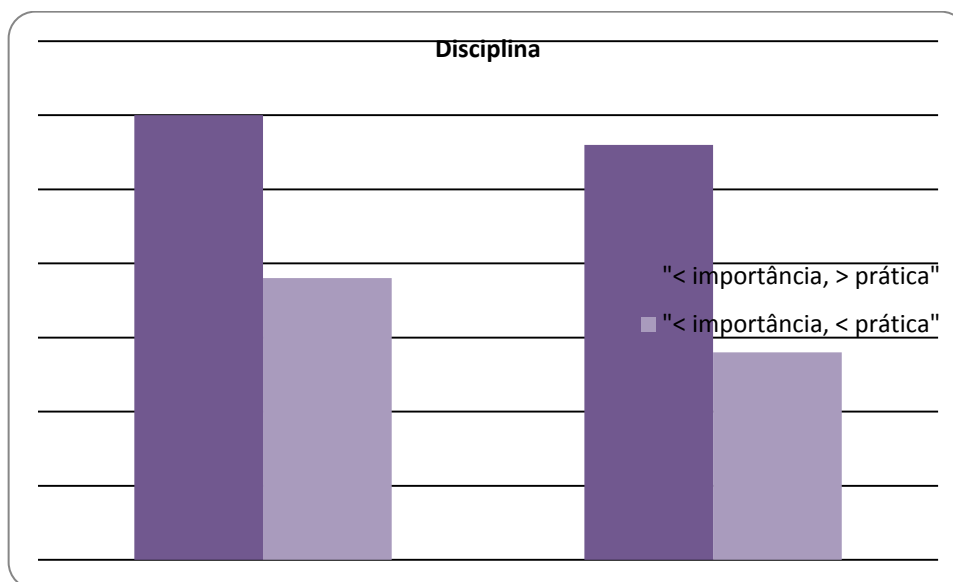
- a) Relação entre os índices de satisfação das pessoas que não acham o valor Humildade importante para si, porém o veem sendo praticado X pessoas que não acham o valor humildade importante para si e também não o veem sendo praticado, nos anos de 2011 e 2012.



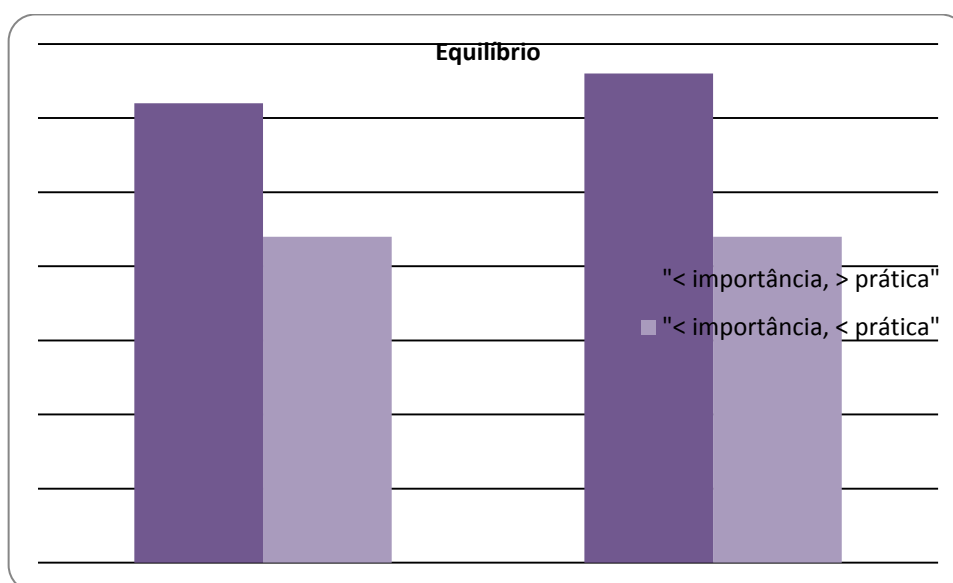
- b) Relação entre os índices de satisfação das pessoas que não acham o valor Determinação e Garra importante para si, porém o veem sendo praticado X pessoas que não acham o valor determinação e garra importante para si e também não o veem sendo praticado, nos anos de 2011 e 2012.



- c) Relação entre os índices de satisfação das pessoas que não acham o valor Disciplina importante para si, porém o veem sendo praticado X pessoas que não acham o valor disciplina importante para si e também não o veem sendo praticado, nos anos de 2011 e 2012.



- d) Relação entre os índices de satisfação das pessoas que não acham o valor Equilíbrio Emocional importante para si, porém o veem sendo praticado X pessoas que não acham o valor equilíbrio emocional importante para si e também não o veem sendo praticado, nos anos de 2011 e 2012.



5. Passos-chave e considerações sobre a cultura organizacional (Hofstede, 2003, p.236)

- É uma tarefa de gestão de topo que não pode ser delegada.
- Exige simultaneamente poder e conhecimento.
- Deve começar com um mapa cultural da organização.
 - Exige um diagnóstico de cultura.
- Exige escolhas estratégicas.
 - A cultura atual está adequada à estratégia da empresa?
 - Se não, a estratégia pode ser adaptada?
 - Se não, que mudança de cultura é necessária?
 - Esta mudança é possível? Temos as pessoas adequadas?
 - Quais serão os custos em termos financeiros e em termos de tempo consagrados pela gestão de topo?
 - Os benefícios esperados compensam os custos?
 - Qual é o tempo necessário para as mudanças, realisticamente?
 - Em caso de dúvida, é melhor mudar a estratégia.
 - Subculturas diferentes podem exigir abordagens diferentes.
- Criar uma rede de agendes de mudança na organização.
 - Algumas pessoas-chave de todos os níveis.
 - Se as pessoas-chave começarem, outros seguirão.
 - Os resistentes podem ser convertidos?
- Desenhar mudanças estruturais necessárias.
 - Abrir ou fechar departamentos.
 - Fundir ou dividir departamentos ou tarefa.
 - Mudar grupos ou indivíduos?
 - As tarefas estão ajustadas aos talentos?
- Desenhar as mudanças de processos necessárias.
 - Eliminar ou estabelecer controles.

- Automação ou desautomação.
 - Estabelecer ou cortar canais de comunicação.
 - Substituir os controles na origem (*input*) por controles de resultados (*outputs*)?
- Rever políticas de Pessoal.
 - Reconsiderar critérios de admissão.
 - Reconsiderar critérios de promoção.
 - O gestor de pessoal está preparado para a sua nova tarefa?
 - Desenhar rotação de funções.
 - Formar apenas pessoas motivadas, criar essa motivação.
- Continuar a acompanhar o desenvolvimento da cultura organizacional.
 - Perseverança, atenção focalizada.
 - Repetir periodicamente o diagnóstico de cultura.

6. Compilação de análise dos resultados das entrevistas

Classificação	Pergunta	motivados	não motivados
I	a) Você entende que os atuais valores do Grupo estão adequados ao momento da Companhia?	40%	60%
I	b) Você os acha importantes para o negócio?	93%	7%
II	c) Com as pessoas com quem você mais lida no seu dia a dia de trabalho, você vê sendo praticado?	33%	67%
I, II	d) Você acha que eles são possíveis de serem praticados?	87%	13%
III, IV	e) E como você é com relação a esses valores?	90%	10%
III, IV	f) São valores que você leva para fora do ambiente da empresa?	93%	7%
IV	g) Você consegue pratica-los com seus colegas de trabalho?	40%	60%
III, IV	h) Você se sente motivado a pratica-los?	33%	67%
I, II	i) Vê que pode ser diferente o dia a dia da empresa caso as pessoas os pratiquem?	83%	17%
I, IV	j) E o seu dia a dia, pode ser diferente, caso os pratique?	97%	3%